



**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE**  
**INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO**  
**INDUSTRIAL.**

**“GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL**  
**CLIENTE EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA C.C. RODRÍGUEZ**  
**S.R.L 2018”**

**AUTOR:**

Luis Fernando Rodríguez Sánchez

**ASESORES**

Mg. Ing. Segundo Ulloa Bocanegra

Dr. Ing. Joe Alexis Gonzales Vásquez

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Sistema de Gestión de Seguridad y Calidad

**TRUJILLO-PERÚ**

**2018**

## **JURADO CALIFICADOR**

El jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) **LUIS FERNANDO RODRIGUEZ SANCHEZ**, cuyo título es: **“GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA C.C. RODRÍGUEZ S.R.L- 2018”**.

-----  
**PRESIDENTE**

Dr. Andrés Alberto Ruíz Gómez

-----  
**SECRETARIO**

Mg. Segundo Gerardo Ulloa Bocanegra

-----  
**VOCAL**

Dr. Joe Alexis Gonzales Vásquez

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS:**

Por su amor infinito, por demostrarme  
que cualquier meta que me proponga  
puedo lograrla gracias a él.

### **A MIS PADRES: HERMES Y MARIA**

Por el apoyo y amor incondicional durante  
toda esta larga y satisfactoria etapa  
universitaria.

### **MI HERMANA Y SOBRINA:**

Por acompañarme en todos estos años,  
alentándome a seguir adelante con el  
cumplimiento de mis metas.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad César Vallejo por formarme integralmente a lo largo del desarrollo académico de mi carrera, a los docentes que con su experiencia me apoyaron a mejorar mis competencias como ingeniero y de forma muy especial a mis asesores los ingenieros Segundo Ulloa Bocanegra y Joe González Vásquez. Adicional a esto también demuestro mi agradecimiento con la empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L. quién me brindó la oportunidad de desarrollar mi investigación.

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Luis Fernando Rodríguez Sánchez con DNI Nº 75339434 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo 10 de Julio del 2018

**Luis Fernando Rodríguez Sánchez**

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Gestión por procesos para mejorar la satisfacción del cliente en el área de ventas de la empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L”, la cual contempla siete capítulos:

Capítulo I: Introducción, donde se describen la bases teóricas y empíricas que ayuden a dar solución a la problemática planteada, indicando la justificación del estudio, su problema, hipótesis y objetivos que se persiguen.

Capítulo II: Método, hace referencia al método, diseño, variables, población y muestra, así como las técnicas e instrumentos empleados y los métodos de tratamiento de datos.

Capítulo III: Contempla el resultado de los objetivos, para lo cual se realizó un análisis de la satisfacción del cliente en estudio, desarrollo de la gestión por procesos y por último se vuelve a medir la satisfacción del cliente para ver en cuanto mejora.

Capítulo IV al V: Contempla secuencialmente las discusiones, conclusiones de cada objetivo.

Capítulo VI: Las recomendaciones pertinentes acorde al estudio.

Capítulo VII: Presenta el resumen de las fuentes bibliográficas usadas en base a la norma ISO 690.

Esta investigación ha sido elaborada en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial. Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Luis Fernando Rodríguez Sánchez

## RESUMEN

La presente investigación titulada: Gestión Por Procesos para mejorar la satisfacción del cliente en el área de ventas de la empresa C.C. RODRIGUEZ S.R.L, 2018, enmarcado en las teorías de Gestión Por Procesos; para lo cual se empleó el método deductivo, con una investigación de tipo pre- experimental, aplicándolo a una población desconocida, se aplicó la formula y nos salió una muestra de 100 clientes de la organización en estudio y por otra parte la muestra son las actividades del área de ventas de la organización. Para poder determinar el grado de satisfacción de los clientes lo cual se empleó el modelo de encuesta servqual, luego, para conocer la problemática de la empresa usamos herramientas como; lluvia de idea, el Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto, matriz foda, matriz de fallos y oportunidades (AMFE), a continuación, para poder aplicar la Gestión Por Procesos se necesitó primero conocer los procesos para así poder elaborarle a la empresa su Mapa de Procesos y después de eso a los procesos operativos se le elaboro una ficha de procesos para luego elaborar su diagrama de flujo y por ende su manual de procedimientos para que sus actividades queden estandarizadas y si después se puede hacer una mejora, esa mejora tiene que ser comunicada al personal de la empresa mediante el formato llamado planificación de los cambios, y por último, para determinar el nuevo grado de satisfacción de la organización de los clientes después de la aplicación de la Gestión Por Procesos se los vuelve a encuestar utilizando en mismo modelo de encuesta. Al ejecutar la prueba de normalidad de la muestra resultó que los datos no eran normales, por ende se empleó la prueba de Wilcoxon al dar un valor p de significancia de 0.00. Lo que me permite concluir que se aprueba la hipótesis, lo que nos dice que la aplicación de la gestión por procesos aumenta la satisfacción del cliente en la en la empresa CCR S.R.L.

**Palabras claves:** Gestión Por Procesos  
Satisfacción del cliente

## **ABSTRAC**

This research entitled: Process Management to improve customer satisfaction in the sales area of C.C. RODRIGUEZ S.R.L, 2018, framed in the Theories of Management by Processes; for which the deductive method was used, with a pre-experimental type of research, applying it to an unknown population, the formula was applied and we got a sample of 100 clients of the organization under study and on the other hand the sample are the activities of the sales area of the organization. In order to determine the degree of customer satisfaction which was used servqual survey model, then, to know the problems of the company we use tools such as; Rain of idea, the Ishikawa Diagram, Pareto Diagram, foda matrix, failure and opportunities matrix (FMEA), then, to be able to apply Process Management, it was necessary to first know the processes in order to elaborate the company's Map of Processes and after that to the operative processes a process sheet was elaborated to him later to elaborate his diagram of flow and therefore his manual of procedures so that his activities are standardized and if afterwards an improvement can be made, that improvement has to be communicated to company personnel through the format called change planning, and finally, to determine the new degree of satisfaction of the client organization after the application of the Process Management, they are re-surveyed using same survey model. When performing the normality test of the sample it turned out that the data were not normal, therefore the Wilcoxon test was used to give a p value of significance of 0.00. This allows me to conclude that the hypothesis is approved, which tells us that the application of process management increases customer satisfaction in the company CCR S.R.L.

Keywords: Process Management  
Customer satisfaction



## INDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>4</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD</b>	<b>5</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRAC</b>	<b>8</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>17</b>
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	17
1.2. TRABAJOS PREVIOS	19
1.3. TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA	23
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	32
1.5. JUSTIFICACIÓN	32
1.6. HIPÓTESIS	32
1.7. OBJETIVOS	33
1.7.1. GENERAL:	33
1.7.2. ESPECÍFICOS:	33
<b>II. MARCO METODOLÓGICO:</b>	<b>33</b>
2.1. TIPO DE ESTUDIO	33
2.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	34
2.3. VARIABLES	34
2.3.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	34
2.3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	35
2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	37
2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	38
2.6. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS	39
2.7. ASPECTOS ÉTICOS	40
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>40</b>
3.1. DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ACTUAL DE LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL RODRÍGUEZ.	40

3.1.1.	RESULTADO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA	40
3.1.2.	RESULTADO DE LA CUALIDAD ELEMENTOS TANGIBLES	42
3.1.3.	RESULTADO DE LA CUALIDAD FIABILIDAD	43
3.1.4.	RESULTADO DE LA CUALIDAD CAPACIDAD DE RESPUESTA	45
3.1.5.	RESULTADO DE LA CUALIDAD SEGURIDAD	46
3.1.6.	RESULTADO DE LA CUALIDAD DE EMPATÍA	48
3.2.	<b>ANALIZAR LA PROBLEMÁTICA E IDENTIFICAR SUS CAUSAS DE LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL RODRÍGUEZ</b>	50
3.2.1.	PROBLEMAS CUALITATIVOS DE LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL RODRÍGUEZ S.R.L.	43
3.2.1.1.	LLUVIA DE IDEAS DE LOS PROBLEMAS CUALITATIVOS	43
3.2.1.2.	LLUVIA DE IDEAS ORDENADOS DE LOS PROBLEMAS CUALITATIVOS	46
3.2.2.3.	PROBLEMAS CUALITATIVOS EN EL ISHIKAWA	48
3.2.2.4.	PROBLEMAS CUALITATIVOS EN EL DIAGRAMA DE PARETO	49
3.2.2.	PROBLEMAS CUANTITATIVOS DE LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL RODRIGUEZ S.R.L.	50
3.2.2.1.	PROBLEMA SOBRE LA FECHA DE ENTREGA	50
3.2.2.2.	PROBLEMA SOBRE LAS DEVOLUCIONES DE ALGUNOS PRODUCTOS	54
3.2.2.3.	PROBLEMA SOBRE EL PRODUCTO NO ERA LO QUE ESPERABA EL CLIENTE	57
3.2.2.4.	RESULTADOS DE LOS PROBLEMAS CUANTITATIVOS	62
3.2.2.5.	RESULTADOS ORDENADOS DE LOS PROBLEMAS CUANTITATIVOS	63
3.2.3.	ANÁLISIS DE PROCESOS	64
3.2.4	PROBLEMAS CUANTITATIVOS REPRESENTADOS EN EL ISHIKAWA	54
3.2.5.	PROBLEMAS CUANTITATIVOS REPRESENTADOS EN EL DIAGRAMA DE PARETO	54
Figura 12: Problemas cuantitativos en el Pareto de la empresa CCR SRL, 2018.		54
3.2.6	ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA	60
3.2.6.1.	POSIBLES ESTRATEGIAS QUE SE PUEDEN APLICAR	61
3.2.7.	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES	63
3.2.8.	PROPUESTA DE MEJORA	66
3.2.8.1.	OBJETIVOS	66
3.2.8.2.	RELACIÓN OBJETIVOS – CAUSAS REALES	66
3.2.8.3.	PROPUESTA DE MEJORA	68
3.3.	<b>IMPLEMENTAR LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL RODRÍGUEZ</b>	69
3.3.1.	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	69
3.3.2.	MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA C.C.RODRIGUEZ S.R.L	71

3.3.3.	DOCUMENTACION DEL PROCESO DE COMPRA-----	73
3.3.4.	DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO-----	73
3.3.5.	DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS -----	76
3.3.6.	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES -----	91
3.3.7.	PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS-----	94
3.3.8.	OBJETIVOS- CAUSA DE LOS PROBLEMAS- SOLUCIÓN -----	95
3.4.	<b>DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL RODRÍGUEZ.</b> -----	97
3.4.1.	RESULTADO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA	97
3.4.2.	RESULTADO DE LA CUALIDAD ELEMENTOS TANGIBLES-----	99
3.4.3.	RESULTADO DE LA CUALIDAD FIABILIDAD -----	100
3.4.4.	RESULTADO DE LA CUALIDAD CAPACIDAD DE RESPUESTA-----	102
3.4.5.	RESULTADO DE LA CUALIDAD SEGURIDAD -----	103
3.4.6.	RESULTADO DE LA CUALIDAD EMPATIA -----	105
IV.	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> -----	109
V.	<b>CONCLUSIONES</b> -----	114
VI.	<b>RECOMENDACIONES</b> -----	116
VII.	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> -----	118
VIII.	<b>ANEXOS</b> -----	123
A.	<b>ANEXO DE TABLA</b> -----	124
B.	<b>ANEXO DE FIGURAS</b> -----	137
C.	<b>ANEXO DE INSTRUMENTO</b> -----	140
D.	<b>ANEXO DE DOCUMENTO</b> -----	143

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1:</b> Resultado de la Satisfacción del Cliente de la Empresa CCR S.R.L., 2018 .....	40
<b>Tabla 2:</b> Resultado de elementos tangibles de la Empresa CCR S.R.L., 2018 .....	42
<b>Tabla 3:</b> Resultado de fiabilidad de la Empresa CCR S.R.L., 2018 .....	43
<b>Tabla 4:</b> Resultado de capacidad de respuesta de la Empresa CCR S.R.L., 2018. ....	45
<b>Tabla 5:</b> Resultado de seguridad de la Empresa CCR S.R.L., 2018 .....	46
<b>Tabla 6:</b> Resultado de empatía de la Empresa CCR S.R.L., 2018 .....	48
<b>Tabla 7:</b> Intervalos para la ponderación de los problemas de la Empresa CCR S.R.L., 2018 .....	50
<b>Tabla 8:</b> Lluvia de ideas de los problemas cualitativos de la Empresa CCR S.R.L., 2018 .....	43
<b>Tabla 9:</b> Lluvia de ideas ordenados de los problemas cualitativos de la Empresa CCR S.R.L., 2018 .....	46
<b>Tabla 10:</b> Hoja de verificación de datos del problema pedidos entregado fuera de la fecha establecida de la empresa CCR S.R.L., 2018 .....	50
<b>Tabla 11:</b> Resultados del problema de incumplimiento en la fecha de entrega de la empresa CCR S.R.L., 2018. ....	53
<b>Tabla 12:</b> Hoja de verificación de datos del problema devoluciones de algunos productos de la empresa CCR S.R.L., 2018 .....	54
<b>Tabla 13:</b> Resultados del problema devoluciones del producto (Producto fallado) de la Empresa CCR S.R.L., 2018.....	57
<b>Tabla 14:</b> Hoja de verificación de datos del problema sobre el producto no era que espera el cliente de la empresa CCR, 2018. ....	58
<b>Tabla 15:</b> Resultados del problema del producto que no era de lo que se esperaba de la empresa CCR SRL, 2018 .....	61
<b>Tabla 16:</b> Resultados de los problemas cuantitativos de la Empresa CCR S.R.L., 2018 .....	62
<b>Tabla 17:</b> Resultados de los problemas cuantitativos ordenados de la empresa CCR SRL, 2018.....	63
<b>Tabla 18:</b> Análisis de procesos y sus inconvenientes de la empresa CCR SRL, 2018 .....	65

<b>Tabla 19:</b> Análisis FODA de la Empresa CCR S.R.L., 2018.....	60
<b>Tabla 20:</b> Posibles estrategias de la empresa CCR S.R.L., 2018.....	61
<b>Tabla 21:</b> Matriz de identificación y evaluación de riesgos y oportunidades (AMFE) de la Empresa CCR S.R.L., 2018 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Tabla 22:</b> Tabla de relación objetivos – causas reales de la Empresa CCR S.R.L., 2018 .....	67
<b>Tabla 23:</b> Clasificación de los procesos de la empresa CCR S.R.L., 2018 .....	69
<b>Tabla 24:</b> Ficha de proceso del área de compra de la Empresa CCR S.R.L., 2018 .....	73
<b>Tabla 25:</b> Ficha de proceso del área de almacenamiento de la empresa CCR S.R.L., 2018 .....	73
<b>Tabla 26:</b> Ficha de proceso del área de ventas de la empresa CCR S.R.L., 2018 .....	76
<b>Tabla 27:</b> Check list para el manual de procedimiento de la empresa CCR S.R.L., 2018 .....	79
<b>Tabla 28:</b> Check list para el manual de procedimiento de la empresa CCR S.R.L., 2018 .....	80
<b>Tabla 29:</b> Descripción general para el manual de procedimiento en el área de ventas de la Empresa CCR S.R.L., 2018 .....	81
<b>Tabla 30:</b> Manual de procedimiento en el área de ventas de la empresa CCR S.R.L., 2018. ....	82
<b>Tabla 31:</b> Descripción general para el manual de procedimiento en el área de compras de la empresa CCR S.R.L., 2018 .....	83
<b>Tabla 32:</b> Manual de procedimiento en el área de compras de la empresa CCR S.R.L., 2018 .....	84
<b>Tabla 33:</b> Descripción general para el manual de procedimiento en el área de logística de la empresa CCR S.R.L., 2018.....	86
<b>Tabla 34:</b> Manual de procedimiento en el área de logística de la empresa CCR S.R.L., 2018 .....	87
<b>Tabla 35:</b> Plan de acción en el área de ventas de la empresa CCR SRL, 2018 .....	88
<b>Tabla 36:</b> Diagrama de Gantt para la implementación del manual de procedimientos en el área de ventas de la empresa CCR S.R.L., 2018 .....	90

<b>Tabla 37:</b> Matriz de identificación y evaluación de riesgos y oportunidades (AMFE) de la empresa CCR SRL, 2018.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Tabla 38:</b> Planificación de los cambios de la empresa CCR S.R.L., 2018.....	94
<b>Tabla 39:</b> Objetivos- Causa de los problemas- Solución de la empresa CCR S.R.L., 2018 .....	95
<b>Tabla 40:</b> Resultado de la satisfacción del cliente de la empresa CCR S.R.L., 2018 .....	97
<b>Tabla 41:</b> Resultado de elementos tangibles de la empresa CCR S.R.L., 2018 .....	99
<b>Tabla 42:</b> Resultado de capacidad de respuesta de la empresa CCR S.R.L., 2018 .....	102
<b>Tabla 43:</b> Resultado de seguridad de la Empresa CCR S.R.L., 2018 .....	103
<b>Tabla 44:</b> Resultado de la empatía de la Empresa CCR S.R.L., 2018 .....	105
<b>Tabla 45:</b> Prueba de Normalidad, CCR S.R.L. 2018 .....	106
<b>Tabla 46:</b> Prueba de Hipótesis, CCR S.R.L. 2018.....	107

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Resultado de la satisfacción del cliente de la empresa CCR SRL, 2018. ....	41
<b>Figura 2:</b> Resultado de elementos tangibles de la Empresa CCR SRL, 2018. ....	42
<b>Figura 3:</b> Resultado de fiabilidad de la empresa CCR SRL, 2018. ....	44
<b>Figura 4:</b> Resultado de fiabilidad de la empresa CCR SRL, 2018. ....	45
<b>Figura 5:</b> Resultado de seguridad de la empresa CCR SRL, 2018. ....	47
<b>Figura 6:</b> Resultado de empatía en la Empresa CCR SRL, 2018. ....	48
<b>Figura 7:</b> Problemas cualitativos en el Ishikawa de la empresa CCR SRL, 2018. ....	48
<b>Figura 8:</b> Problemas cualitativos en el Pareto de la empresa CCR SRL, 2018. ....	49
<b>Figura 9:</b> Causas primarias en el Ishikawa del problema incumplimiento en la fecha de entrega del producto de la empresa CCR SRL, 2018. ....	54
<b>Figura 10:</b> Causas primarias en el Ishikawa del problema producto no es lo que esperaba de la empresa CCR SRL, 2018. ....	55
<b>Figura 11:</b> Causas primarias en el Ishikawa del problema devoluciones de los productos (producto fallado) de la empresa CCR SRL, 2018. ....	56
<b>Figura 12:</b> Problemas cuantitativos en el Pareto de la empresa CCR SRL, 2018. ....	54
<b>Figura 13:</b> Mapa de procesos de la empresa CCR SRL, 2018. ....	72
<b>Figura 14:</b> Diagrama de flujo del área de compra de la empresa CCR SRL, 2018. ....	72
<b>Figura 15:</b> Diagrama de flujo del área de almacenamiento de la empresa CCR SRL, 2018. ....	75
<b>Figura 16:</b> Diagrama de flujo del área de ventas de la empresa CCR SRL, 2018. ....	78
<b>Figura 17:</b> Resultado de la satisfacción del cliente de la empresa CCR SRL, 2018. ....	98
<b>Figura 18:</b> Resultado de elementos tangibles de la empresa CCR SRL, 2018. ....	99
<b>Figura 19:</b> Resultado de fiabilidad de la empresa CCR SRL, 2018. ....	101
<b>Figura 20:</b> Resultado de fiabilidad de la empresa CCR SRL, 2018. ....	102
<b>Figura 21:</b> Resultado de seguridad de la empresa CCR SRL, 2018. ....	104

**Figura 22:** *Resultado de empatía de la empresa CCR SRL, 2018..... 105*



## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA**

La globalización a nivel de satisfacción del cliente siempre es algo que cada día las empresas buscan mejorar. Finances Online publicó un estudio en el que se puede observar que país toma la delantera en el aspecto de satisfacción al cliente. El país que encabeza dicha lista es Nueva Zelanda, luego Canadá y Noruega. También hay otros países como Australia o Dinamarca que aparecen en este ranking de los países con mayor satisfacción del cliente. Las organizaciones del sector sin ánimo de lucro o el gobierno son las que aparecen primeras encabezando la lista de la satisfacción al cliente esa información nos brinda Finances Online (QRQUESTION, 2017).

Luis Sota, presidente ejecutivo de Stratam América Latina, explica que estos resultados de un 60% es que hay clientes insatisfechos en la mayoría de empresas de servicios, se da en los países como Europa o E.E.U.U., donde las organizaciones si se preocupan de sus clientes e invierten para que estos se sientan satisfechos. En Europa y E.E.U.U. existe un 40% de clientes satisfechos, explicó So (La tercera, 2012).

Este estudio nos informa que el 69% de los clientes esperan una mejor atención por parte de los ejecutivos o personas encargadas y el 47%, que los canales de comunicación seas más efectivos. (La tercera, 2012).

En el año 2014 por el mes de noviembre la encuesta Lima Como Vamos nos informa que la satisfacción del cliente mejoro es decir paso de 28% a un 35% pero eso no es un motivo para que las empresas se confíen porque siguen existiendo más clientes insatisfechos que satisfechos y puede que se deba a dos motivos: que la calidad de algún servicio no es la adecuada o sino la atención que se les brinda, nos informa que personas de la ciudad de lima se está volviendo muchas más exigente para así obtener mejores resultados de su ciudad, informó Mariana Alegre, coordinadora general de Lima Cómo Vamos. (Perú 21, 2015).

Utilizar un prototipo de gestión por procesos implica la identificación, luego la estructuración de procesos los cuales son desarrollados en la organización o negocio. Con la gestión de procesos se puede planificar, monitorear, ejecutar, comercializar y tomar decisiones correctamente. (Perú 21, 2017).

Un porcentaje de ciudadanos limeños indica que incrementa su satisfacción por los lugares en donde realizan compras, y otra parte de la población indica que los servicios que percibe no son los adecuados. (Perú 21, 2015).

En un estudio realizado en la ciudad de Trujillo por la empresa (Investiga) nos da a conocer el grado de satisfacción que hay en dicha ciudad por parte de los clientes de los 2 centros comerciales que son el Mall Aventura Plaza y Real plaza, por lo tanto, en el Mall Aventura nos dice la gente: (Muy satisfecho 22%, Satisfecho 67%, Ni muy satisfecho/Ni muy insatisfecho 10%, Insatisfecho 1%, Muy insatisfecho 0%) Por otra parte las respuestas del centro comercial Real Plaza fueron: (Muy satisfecho 21%, Satisfecho 64%, Ni muy satisfecho/Ni muy insatisfecho 13%, Insatisfecho 1%, Muy insatisfecho 0%). Y su principal problema por lo que la gente no es muy satisfecha es por la atención que brindan los empleados. (Investiga, 2009).

La empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L es una organización de servicios que se dedica al rubro de compra y venta de muebles, colchones, electrodomésticos, etc. que fue creada en el año 2002 empezando con unos 4 trabajadores y en la actualidad cuenta con 10 trabajadores en la ciudad de Pacasmayo, y a lo largo de todo el tiempo de funcionamiento uno de sus principales problemas es la insatisfacción de sus clientes, y actualmente ese problema no es corregido del todo y esto se debe a que muchas veces el personal no es el adecuado para la atención al público, los productos no le llegan al tiempo que se les quedo en entregar, y los clientes no tienen como hacer llegar sus reclamos, esta empresa no cuenta con un buzón de sugerencias o una página web en donde puedan hacer llegar sus opiniones constructivas o las críticas.

De continuar esta situación la empresa CENTRO COMERCIAL RODRÍGUEZ seguirá acrecentando la insatisfacción de sus clientes, generando su salida del

mercado en un plazo no muy lejano por qué tener a un cliente insatisfecho es muy desagradable para la organización y eso no le va a permitir seguir aumentando su rentabilidad, es mejor mantener a un cliente satisfecho que volver a ganar otro cliente.

En este sentido el presente trabajo de investigación es acertado, puesto que pretende ayudar a la empresa CENTRO COMERCIAL RODRIGUEZ a mejorar ese principal problema que no lo deja crecer un poco más en el mercado competitivo y de seguir así poco a poco la empresa puede hasta quebrar, por qué tener clientes insatisfechos es un punto menos para toda organización, por eso, los clientes siempre tienen que salir satisfechos, y superar todas sus expectativas y así seguir posicionándose y liderar el mercado competitivo en la ciudad de Pacasmayo.

## **1.2. TRABAJOS PREVIOS**

La investigación realizada por (Toniut, 2013) denominada: Medición de la satisfacción del cliente en supermercados de la ciudad de Mar de Plata. Es de diseño de tipo descriptiva. El objetivo del autor es diseñar e implementar un modelo para medir la satisfacción de los clientes en dicha organización, se llegó a la conclusión que en la ciudad de Mar de Plata hay tres variables que lideran las preferencias de los clientes, en primer lugar se ubica el precio 16,62%, en segundo lugar esta las ofertas con un 16,16% y en el tercer lugar tenemos la variable de surtido de productos con un 14,96%.

Un escalón más abajo podemos encontrar la factibilidad del horario en un 12,29%, la atención brindada a los clientes en un 12,09% y la rapidez 11.01%

Al analizar el grado de satisfacción de los clientes, la organización Carrefour ha obtenido el mayor puntaje con respecto a otras cadenas 3.56, y Mackro se ubica en segundo lugar con 3.51, luego Disco con 3.50.

Esta investigación por (Álvarez, 2012) denominada: Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales. Lleva un estudio de tipo evaluativa. El objetivo general de la investigación es saber el grado de satisfacción de los clientes de dicho supermercados mediante

el servicio que le brindan, para que pueda medir la satisfacción del cliente uso un modelo de encuesta llamado SERVQUAL, con ponderaciones del uno al cinco donde uno es la valoración más baja y cinco es la más alta. Una vez que se obtuvieron los resultados nos dice que la calidad del servicio presento un valor global de 1,27 ubicándose en el primer lugar es decir que las percepciones de los clientes son bajas en un 25,4% esto nos indica que se puede mejorar para llegar a la satisfacción completa por parte de los clientes en la empresa.

La siguiente investigación realizada por (García, 2011) denominada: Medición de la satisfacción del cliente en una empresa de retail. En Piura. Su tipo de diseño de estudio es experimental. En este proyecto de investigación el principal objetivo es medir la satisfacción de cliente en una empresa de ventas de computadoras, etc. Se observa, que en este estudio la conclusión o resultado una causa el cual lo identifican como satisfacción de la calidad en general, de ese factor se obtuvo un porcentaje de varianza de 69.542%; y además se observó en las gráficas las cargas factoriales, que son la proporción de varianza explicada por cada elemento, es decir cuánto explican la variabilidad del factor, cada pregunta de la encuesta.

La siguiente investigación realizada por (Coaguila, 2017) denominada: Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C. En Arequipa. Su tipo de diseño es experimental. En este proyecto de investigación el principal objetivo la Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en una empresa de servicios. Se observa, que en este estudio la conclusión o resultado cuenta con tres problemas principales la organización y son los siguientes: productos con error de especificación o mala calidad (21%) tiempos de producción no conformes (retrasos) (20 %) y falta de materia prima en momentos críticos (18%) eso se da a que la organización no tiene un buen ordenamiento de sus procesos.

Esta investigación realizada por (Velarde, 2016) y (Medina, 2016) denominada: Calidad de servicio y la relación con la satisfacción de los clientes del centro de aplicación Productos Unión, del distrito de Lurigancho, durante el año 2016. En Lima. Lleva un diseño de estudio descriptiva-correlacional. El autor tiene como

objetivo determinar la relación que existe entre la calidad de servicio y su relación con la satisfacción de los cliente en la empresa, de los 95 clientes encuestados el 50% están insatisfechos con el servicio que se le brinda, el 30% están ni muy satisfechos ni muy insatisfechos con el servicio brindado por la organización y el 20% de sus clientes está totalmente insatisfecho por el servicio prestado nos da a conocer que existe un vínculo significativo entre la calidad de servicio y satisfacción del cliente, mediante p valor igual a 0,000 ( $p \text{ valor} < 0.05$ ), lo cual se afirma en otros proyectos de investigación de diferentes sectores y países. Igualmente se determinó que la apreciación que tienen los clientes respecto a la calidad de servicio, es aceptable en un 44,1%, y en indicadores de calidad de servicio se determinó que los elementos tangibles, confiabilidad, y seguridad obtuvo una valoración con tendencia baja respecto al promedio, en 26,2%, 27,6% y 29,4%, esto de igual manera se determinó en la investigación de otros ámbitos como el sector hospitalario, bancario entre otros; por otro lado los indicadores de capacidad de respuesta y empatía se obtuvo una percepción con tendencia alta respecto al promedio, en un 24,4% y 26,9%, lo cual se relaciona con otras trabajos de investigaciones donde se indica la importancia de estos indicadores, debido a que se tiene que satisfacer al cliente en sus necesidades y como resultado final tenemos que de sus 95 clientes encuestados que el 55% están satisfechos con el servicio que se le brinda, el 35% están ni muy satisfechos ni muy insatisfechos con el servicio brindado por la organización y el 10% de sus clientes está totalmente satisfecho por el servicio prestado.

La investigación realizada por (Monteagudo, 2012) denominada: Propuesta de mejora en el área de gestión de atención al usuario en la caja municipal de ahorro y crédito Trujillo-sede. En Cajamarca. Empleando un estudio de diseño pre-experimental. El objetivo de esta investigación es que el autor quiere mejorar el área de gestión de atención al cliente para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de la organización, en la investigación se diseñó una propuesta de mejora observando los procesos en donde hay mayor tiempo de retraso, iniciando de las causas donde se elaboran los problemas se tomaron medidas para que al momento de atender el tiempo sea menor y el cliente se vaya satisfecho. Al momento de hacer la evaluación Económica se obtuvo, un VAN de S/. 14514.23 siendo el resultado mayor al monto de inversión, un TIR de 312%

y el IR obtenido resulta que se gana S/.11.16 por cada sol invertido, lo que hace que el proyecto sea rentable.

La investigación realizada por (Ullauri, 2012) que lleva por título: Nivel de satisfacción de los clientes respecto a la calidad de servicio que brinda la empresa por departamentos Oechsle en comparación a la empresa por departamentos Saga Falabella en el distrito de Trujillo. En Trujillo. Lleva un diseño de investigación Descriptiva. El objetivo de esta investigación es determinar el nivel de satisfacción de los clientes respecto a la calidad de servicio que le brinda Oechsle en comparación a Saga Falabella, el autor demuestra que la empresa comercial por departamento Saga Falabella tiene un rango de satisfacción mucho mayor con un valor de 83% mientras la empresa comercial por departamento de Oechsle tiene un porcentaje de 77%. Una sugerencia es que ambas tiendas tenga un buzón de mensajes para que así el cliente pueda proceder hacer su reclamo.

La investigación realizada por (Ponce, 2016) denominada: Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil. En Lima. Lleva un diseño de investigación Descriptiva. El objetivo de esta investigación es plantear la implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad, el autor demuestra que en la implementación de la Gestión por Procesos se tomó en cuenta el uso de herramientas del ciclo de Deming como primer paso fue clasificar sus procesos de la organización, elaborar un mapa de procesos, utilizar diagramas de flujo y también Poka-yoke y 5"5", de no hacerse la optimización del proceso siempre quedara en una simple iniciativa que nunca será utilizado.

La investigación realizada por (Jara, 2014) denominada: Estrategias de calidad en los servicios para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes de la curtiembre cuenca S.A.C. En Trujillo. El diseño de la investigación es de una sola casilla solo con pre test (información recogida en un solo momento). Su objetivo del autor en esta investigación es proponer estrategias de calidad para demostrar que se puede mejorar el nivel de satisfacción de los clientes en la organización Cuenca S.A.A. Mediante la investigación se dio a conocer que la satisfacción de los clientes no fue alta esto se debe a la falta de interés que muestra la empresa

hacia sus clientes, a través del servicio e indiferencia por lo que fue necesario el uso de estrategias para mejorar la problemática y así pueda aumentar su rentabilidad. El autor aplicó la matriz AMFE para poder evaluar sus problemas y darle una solución los resultados obtenidos en esa matriz son de 4 actividades y son respectivamente (124) (136) (120) (115). La población de la investigación está conformada por 369 clientes de la curtiembre Cuenca siendo ajustada a la población 100, se llega a obtener un resultado de 79 clientes quienes fueron encuestados aleatoriamente. Después de darle las medidas de control a sus actividades críticas las ponderaciones bajaron significativamente y los resultados fueron los siguientes: (28) (46) (36) (48).

### **1.3. TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA**

En este trabajo de investigación, vamos hablar sobre lo que gestión por procesos, sus herramientas y lo que eso tiene que ver con el nivel de satisfacción del usuario en una empresa, hoy en día la gestión de procesos es una condición que tiene que tener toda organización manufacturera o de servicio para que así la organización se meta la mundo competitivo, la elaboración de las normas sobre modelos de excelencia o aseguramiento de la calidad, han ayudado a que se consoliden los conceptos o enfoques de calidad, incentivando la difusión por el concepto de calidad en organizaciones del occidente en el año 80, 30 años después que en Japón. (Camisón y otros, 2006).

Esta herramienta llamada gestión por procesos nos va a ayudar a direccionar la organización, una vez identificado los procesos viene la representación de ellos, luego se diseña para poder formalizar, controlar, mejorar y así poder hacer que los procesos sean efectivos, eso nos traerá como consecuencia la lealtad y la confianza de los clientes. Los expertos en gestión por procesos son los que facilitan las definiciones de todos los integrantes de la organización. (Bravo, 2013).

Calidad quiere decir poder satisfacer todas las necesidades del cliente o ir más allá de lo que él o ellos esperan, es algo intangible que se basa en la percepción. (Besterfield, 2009).

Calidad para definir es algo complicado así sea de un producto o de un servicio, por más que parezca algo sencillo no lo es, es una frase aplicable hasta en el proceso más complejo que exista en el mundo, quiere decir que la organización tiene que ofrecer algo mejor que ayer y mañana algo mejor que hoy. (Rincón, 2001).

Vamos a definir los clientes de toda organización, estos pueden ser los clientes internos y externos es decir no sólo involucran a los consumidores o usuarios finales, sino también a comerciantes, intermediarios, etc. Es necesario que todos los que están involucrado en dicho proceso reciban un producto adecuado del antecedente eslabón de la cadena para que haga un buen trabajo, para que finalmente el consumidor final o cliente quede satisfecho. (Tarí, 2000).

En una organización cuando hay trabajos repetitivos puede ser sistematizado para que así se haga de una manera eficaz y eficiente. Para cuando se tenga que integrar un nuevo colaborador en la organización se le haga una manera más fácil de entender su función en la organización. (Pérez, 2004).

Si ya se identificaron todos los procesos de la empresa se procede a construir el “Mapa de Procesos” cada proceso debe ser descrito. Al formalizar la realización de todos los procesos que hay en dicha organización, le estamos aportando lo que es eficiencia y eficacia, es decir, predecimos buenos resultados y lo hacemos con los recursos necesarios. En el ejemplo anterior si los procesos están bien definidos, cuando venga un nuevo miembro a la organización la probabilidad de que su integración a la empresa sea alta. (Pérez, 2004).

“Gestión” y “Proceso” ambos términos, tienen que entenderse y eso dará como resultado que el sistema de gestión de calidad sea un instrumento muy eficaz para todos. El desarrollo o aplicación del término conocido de gestión, a otro también conocido pero sin hábito de desarrollarlo, procesos, plantean a las preguntas planteadas a continuación: ¿Cuántos procesos hay en mi organización? ¿Cómo se plantean los procesos? Para dar una respuesta a las interrogantes se tienen que emplear las herramientas necesarias. (Pérez, 2016).

La palabra proceso se puede entender de varias y formas a continuación veremos algunas definiciones sobre esta palabra:



Para ISO 9000:2000 nos dice que proceso significa: “Cuando todo lo que ingresa mediante un conjunto de actividades se transforma en un bien”

Desde siempre los procesos han existidos esta es la manera más inherente de plantear una misión o trabajo, pero eso si los procesos deben estar bien reconocidos y así se pueda dirigir a ellos los hechos. Para poder hacer posible su gestión, primero se defino sus límites, en base a ello se les va a asignar responsabilidades. (Pérez, 2004).

Hablaremos un poco de las partes que conforman un proceso:

- Un input (entrada): El input es un producto que viene del proveedor o suministrador puede ser (externo o interno), el input tiene que convertirse en el resultado de un proceso.
- El proceso: Es una secuencia de actividades, relacionadas entre sí, que tienen que cumplirse para poder llegar a lo plasmado.
- Un output: Un output es un producto que tiene por destino a un cliente externo o interno de la organización. Tiene que cumplir con la calidad exigida por el cliente y seguir el proceso, va acompañado de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.

Entonces, entrada y salida, proveedor y cliente, indica los parámetros de todo proceso que tienen que ser bien detallado y conocidos para que así se pueda asignar la responsabilidad adecuada. Si se quiere que los procesos estén interrelacionados, es preciso que output e input están fuera del ámbito de responsabilidad funcional. (Pérez, 2004).

De la manera más fácil, se puede llegar a su concepto de proceso es una interrelación de varias actividades que los input se conviertan en output pero las salidas tienen que ser o son un resultado, un ejemplo de resultado es la selección y contratación de personal. (Pardo, 2017).

**El diagrama SIPOC**, (Pardo, 2017). Nos dice que “el diagrama Sipoc es conocido como Sipoc por sus siglas en ingles Supplier – Inputs- Process- Outputs – Customers, es la manera de representar gráficamente cualquier

proceso.” Este diagrama es utilizado para poder observar el proceso de manera fácil, a continuación identificaremos a las partes implicada:

Proveedor (supplier): La persona encargada de asignar los materiales o productos para el proceso.

Recursos (inputs): Todo lo necesario para ejecutar el proceso. Estos pueden ser los materiales o hasta personas.

Proceso (process): Actividades que se relacionan para poder transformar los input en salidas (bien) con un valor agregado.

Cliente (customer): Quien recibe el resultado de lo que nos dio en el proceso. Lo primordial es que el cliente quede satisfecho.

**Ficha de procesos**, la ficha de procesos es aplicada para obtener las partes de un proceso en un resumen, también para poder la finalidad de cada proceso y se puede diagnosticar que controles son aplicables para ver su nivel de eficacia.

Las fichas de procesos son útiles para determinar fácilmente las características de los procesos. Luego que se determinó, se usa para poder recolectar los indicadores de eficacia, y luego, se procede a llevar a cabo un análisis del proceso para luego poder determinar algunos cambios y mejorar el proceso. Esto servirá para que todo proceso sea documentado.

La ficha de procesos es un documento que todavía no son exigidas por la norma, pero en una organización es de mucha utilidad, no son elaboradas con un fin por si mismas sino que gracias a la elaboración de dicha ficha es que nos lleva a conseguir otros fines para la organización. (Pardo, 2017).

**El diagrama de flujo**, se utiliza para obtener una información detallada de todos los pasos que conforman un proceso indicándonos la relación de dichas actividades, eso nos ayudara para poder entender cada actividad del proceso y su vínculo con las otras actividades, los materiales y la información, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales. Nos da una manera más fácil de poder seleccionar los indicadores de procesos.

Se obtiene una mejor visión del proceso, este diagrama servirá para que cualquier persona de la organización lo pueda comprender. Con este diagrama se aprenderá el proceso y hasta se puede ir más allá, se puede hablar de procesos y subprocesos ya que se puede apreciar la interrelación que hay en el proceso.

Se tienen que tener claro hasta donde se puede llegar en un proceso. En muchas ocasiones los puntos máximos o límites no están del todo claro, esto se da cuando todas las partes involucradas (internos y externos) no están definidos. Dicha elaboración del diagrama nos hace más fácil poder identificar a los clientes, sus necesidades y ajustar el procesos para así poder cumplir con todas las necesidades y superar sus expectativas por parte de la organización. Cuando hay algún percance en el proceso, este diagrama incentiva el pensamiento analítico, y eso hace que tengamos más alternativas para poder solucionar cualquier percance. Facilita una manera muy sencilla de comunicarse, es decir, es algo fácil de comprender, también se recomienda una previa capacitación para los trabajadores que trabajaran con este diagrama. Este diagrama nos ayudara para poder definir en cada una de las actividades de los procesos un valor agregado. Este diagrama es muy eficiente porque nos ayuda a controlar tiempos y coste en cada actividad, también nos ayuda a tener un mejor control de todas las operaciones llevadas a cabo. (Pérez, 2004).

**Matriz AMFE:** Esta matriz cuya significales significa, matriz de fallos y efectos llega hacer o su función mejor dicho es analizar un proceso para así poder determinar la gravedad y ver el grado de ocurrencia y luego se procede a sacar su número de riesgo, la matriz amfe es mayormente utilizada en empresas manufactureras, pero, en la actualidad las empresas de servicios la utilizan mucho porque le es de mucha utilidad. El termino análisis de efectos hace referencia al estudio de las consecuencias de esos fallos. (Pérez, 2004).

**Diagrama de Pareto:** (Camisón y otros, 2006). Nos informa “Es una herramienta de representación gráfica, su objetivo es diagnosticar los problemas más relevantes, en base a la continuidad tiempo y dinero y establecemos dichas preferencias que intervienen. Es conocido como la regla 80/20, esto nos informa que en la mayoría de sus problemas ocasionados es decir en un 80% los

problemas son causados por un 20% de las causas. El diagrama ayuda a diferenciar todos los errores entre ellos tenemos críticos, no críticos y triviales pero los críticos suelen ser mínimos. El diagrama nos arroja los problemas más importantes y sobre esos problemas se tendrá que trabajar. Sus ventajas son que es un instrumento polivalente y muy fácil de aplicar, esto puede ser en cualquier área de la organización. Aplicado en reuniones o presentaciones aumenta la eficacia y la rapidez de la comunicación por que identifica muy rápido el problema con más dificultad. Su indicador de medición es en porcentajes”

**El diagrama de espina:** Este diagrama es empleado para recolectar de manera representativa todas las posibles razones que puedan haber de un problema o para así poder alcanzar lo que se determinó (efecto). Es conocido también como diagrama causa-efecto o diagrama de Ishikawa y su indicador es el número de causas. (Camisón y otros, 2006).

Sus pasos para realizar un buen diagrama son:

- ✓ Una vez que se haya definido el problema o la causa a analizar, se escribe al lado derecho del papel en un recuadro.
- ✓ Mediante un brainstorming, se reconocen los factores o causas que provocan dicho efecto. La relación de dicha causas debe estar bien detallada, para así poder usar el diagrama y sus categorías las cuales son las 4M como lo explico Ishikawa: mano de obra, maquinaria, materiales y métodos, estas 4M son las espinas del diagrama, se debe tomar la participación de todas las partes para poder hacer mejor un trabajo.
- ✓ Una vez que ya se enumeraron todas las posibles causas, estas van agrupándose en las espinas, también puede colocarse en más de una espina en eso no habría problema.
- ✓ En el estudio de las relaciones causa-efecto que derivan de la construcción del diagrama. Acá se va a evaluar las causas más frecuentes y las más probables por las que esté ocurriendo el problema, y dependiendo de esa causa se toman las medidas necesarias para poder dar solución a dicho problema y que la organización siga mejorando día a día.

Para llegar a saber si un cliente está satisfecho con la organización que lo atendió en sus necesidades podemos utilizar diferentes métodos y prácticas que

pueden juntarse para ayudar a realizar nuestros manuales de reclamaciones, libro de quejas, caja de sugerencias, encuesta de satisfacción, entre otros. La técnica más empleada de todas las mencionadas es la encuesta de satisfacción del cliente, puesto que nos da a conocer lo más importante para nuestros usuarios. Los cuales pueden apoyarse en escalas ya definidas o escalas de medición, que ya, han sido creadas en la organización para el servicio que presta dicha empresa a sus usuarios. (Camisón y otros, 2006).

Como veremos en anexos, la utilización de este tipo de escalas de medición considera crear y desarrollar un definido número de interrogantes para conocer qué tan satisfecho se encuentra el cliente con respecto al servicio que brinda la empresa, los cuales deben ser llenados por los clientes. A continuación, lo que se obtuvo será explotado estadísticamente para poder obtener el producto del estudio total. Es por ello, que para medir nivel de satisfacción de los clientes se toman en cuenta instrumentos de gran utilidad como son las escalas de medición. Casi siempre se considera que la satisfacción de nuestros usuarios hace mención a acuerdos determinados y es producto de la confrontación entre la expectativa de los usuarios y el servicio brindado por la organización.

Es por ello, que hemos comparado la sensación que tenían los clientes del servicio que recibieron con lo que ellos deseaban o anhelaban recibir antes, por lo tanto, la satisfacción vendría a ser igual a la percepción y expectativa que tienen nuestros clientes sobre nuestro servicio que les estamos ofreciendo. Por ello, deducimos que la satisfacción de nuestros clientes la obtendremos en el momento en que lo que ellos perciben superen a lo que deseaban, de otro modo existirá insatisfacción por parte de estos. Seguidamente detallare rápidamente los distintos modelos más resaltantes con los que se puede medir la calidad de un servicio, de acuerdo a su nivel de uso, puesto que pueden ser usados en cualquier modelo de servicio y establecer escalas similares para las distintas empresas. (Camisón y otros, 2006).

Por su parte los autores (Camisón y otros, 2006). Manifiesta que “el modelo SERVQUAL (Service Quality) se refiere a los progresivos trabajos de los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry, los cuales concentraron su indagación con las siguientes interrogantes: ¿cuándo un servicio es percibido de calidad?, ¿qué

dimensiones integran la calidad?, y ¿qué preguntas deben integrar el cuestionario para medir la calidad? El producto de su indagación dio como resultado a la primera interrogante que un servicio es de calidad cuando las percepciones son iguales o rebasan las expectativas que sobre este se habían formado.

Por consiguiente, para saber lo que cliente opina de la calidad de servicio es necesario poder conocer sus expectativas y percepciones reales de los clientes

Cabe recalcar que si no existe esta diferencia la calidad de servicio no podría medirse correctamente.

Así que, los directivos o ejecutivos deben ser tan ingeniosos en la gestión de las expectativas de sus clientes como en la gestión operativa de sus negocios.

Del mismo modo, ellos deben captar muy bien los procesos de formación y procurar no inventar falsas expectativas, que faciliten clientes y resultados a un corto plazo, sin que exista un largo plazo.

Actualmente la escala consiste de 5 dimensiones que se emplean para opinar sobre la calidad de servicios de una organización: (Camisón y otros, 2006).

❖ Confiabilidad:

Es la capacidad de desarrollar de una manera adecuada el servicio acordado.

❖ Capacidad de respuesta:

Capacidad para ayudar a sus usuarios de una manera rápida y ofrecer un servicio de manera eficaz y eficiente.

❖ Seguridad:

Capacidad de transmitir da confianza, brindando un buen servicio a sus usuarios al tener un alto grado de conocimientos en lo que hacen.

❖ Empatía:

Disposición para colaborar con interés, respeto, amabilidad y atención individual a sus usuarios

❖ Bienes materiales o tangibles:

Está vinculada con todo lo que tiene que ver con infraestructura, personal. Es lo que nuestro usuario observa en la organización como infraestructura.

Una vez que se conocen los factores que aportan a la formación la gestión de expectativas va ser más fácil.

Parasuraman et al. Identifico elementos que veremos a continuación como condicionantes:

- ✓ Comunicación boca-oído. Esto hace referencia a las expectativas que tuvieron otros clientes.
- ✓ Necesidades personales. Lo que necesita el cliente y dependiendo de eso busca la organización.
- ✓ Experiencias anteriores. Un cliente se deja llevar mucho de las previas del servicio de eso dependerá sus expectativas.
- ✓ Comunicación externa. Aquí tenemos como por ejemplo la publicidad de la organización u otras señales ofrecidas por la organización.

Cuando se quiere conocer si un usuario está satisfecho o en qué nivel esta de satisfacción, se realiza mediante la escala de Likert.

Por su parte (Israel, 2011). Nos dice que la satisfacción se da por rangos y estos son sus niveles, pero para poder experimentar los niveles que veremos a continuación, se tiene que realizar la compra de un producto o solicitar algún servicio:

- **Insatisfacción:** Esto se da cuando el producto obtenido por el cliente no alcanza sus expectativas.
- **Satisfacción:** Esto se viene a dar cuando el usuario está satisfecho con el producto obtenido o servicio prestado.
- **Complacencia:** Se alcanza este nivel, cuando las expectativas del cliente son superadas.

Luego nos habla en su investigación de los beneficios que trae consigo tener un cliente satisfecho:

- La Lealtad del Cliente (es decir que el cliente nos volverá a comprar).

- Difusión Gratuita (ese cliente satisfecho le hará un buen marketing a la organización).
- Un cliente satisfecho ya no busca en la competencia lo que necesita, sino, va de frente a la organización que le brinda la confianza.

#### 1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el impacto de la aplicación por gestión de procesos para mejorar el nivel de satisfacción del cliente en el área de ventas de la empresa Centro Comercial Rodríguez en el año 2018?

#### 1.5. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se justifica **teóricamente** pues permite poner a prueba la eficacia de las teorías y procedimientos de la gestión de procesos, donde confluyen diversos aspectos propios de este sector y que deben considerarse en el desarrollo del mismo; también es pertinente de manera **práctica** pues al aplicar la gestión por procesos le permitirá a la empresa realizar una gestión más eficiente, mejorará la coordinación de las actividades, lo cual finalmente repercutirá en el aumento del nivel competitivo. Por otro lado **Metodológicamente** también es pertinente pues se propone herramientas necesarias para poder medir las variables en estudio que pueden servir de guía a futuros investigadores, por último se justifica **económicamente** ya que con los resultados que se obtendrán en la investigación se logrará mejorar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa por ende se logrará incrementar su rentabilidad.

#### 1.6. HIPÓTESIS

La aplicación de gestión por procesos mejora la satisfacción del cliente en el área de ventas en la empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L, en el año 2018.



## **1.7. OBJETIVOS**

### **1.7.1. GENERAL:**

- Aplicar la gestión por procesos para mejorar la satisfacción del cliente en el área de ventas en la empresa Centro Comercial Rodríguez, S.R.L

### **1.7.2. ESPECÍFICOS:**

- Determinar el nivel de satisfacción del cliente actual de la empresa Centro Comercial Rodríguez.
- Analizar la problemática en el área de ventas e identificar sus causas de la empresa Centro Comercial Rodríguez.
- Aplicar la gestión por procesos en el área de ventas de la empresa Centro Comercial Rodríguez.
- Determinar el nivel de satisfacción del cliente actual, después de la aplicación de gestión por procesos en el área de ventas.

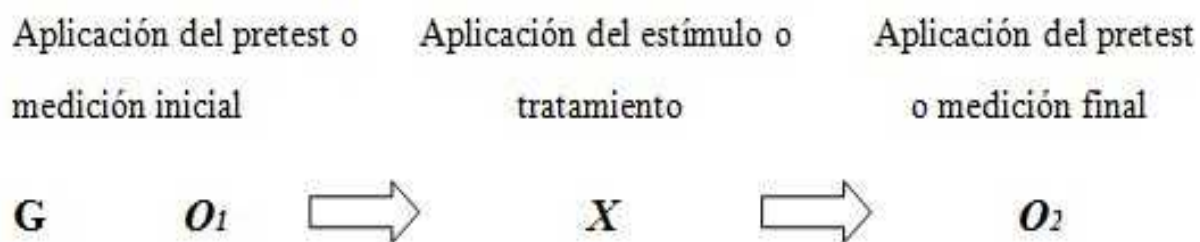
## **II. MARCO METODOLÓGICO:**

### **2.1. TIPO DE ESTUDIO**

Es un estudio aplicado, porque se hace uso de conocimientos teóricos de gestión de procesos y sus herramientas para dar solución a la realidad problemática de la empresa en estudio. A su vez es un estudio experimental, porque pretende medir las variables de estudio; además de tipo longitudinal porque la información es captada en dos tiempos en el antes y después de la aplicación.

## 2.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño es Pre experimental. Existe un control mínimo de la variable independiente, se trabaja con un solo grupo (G) al cual se le aplica un estímulo (gestión de procesos) para determinar su efecto en la variable dependiente (nivel de satisfacción de los clientes), aplicándose un pre prueba y post prueba luego de aplicado el estímulo.



**G:** Grupo experimental (La empresa)

**O1:** Nivel de Satisfacción antes de la aplicación de las herramientas (Pre-test)

**X:** Gestión por Procesos (estímulo)

**O2:** Nivel de Satisfacción después de la aplicación de las herramientas (Post-test).

## 2.3. VARIABLES

### 2.3.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Gestión por Procesos (Independiente): Cualitativa-Cuantitativa: La gestión por procesos es una disciplina de gestión que ayuda a direccionar la empresa, también, identifica, representa, diseña, formaliza, controla, mejora y hacer más productivos los procesos de la empresa para poder conseguir la lealtad y confianza del cliente.

Nivel de Satisfacción del Cliente (Dependiente); Cualitativa: Toda organización se debe a sus clientes, por ello es importante siempre cumplir todas sus expectativas por eso esta variable será evaluada mediante el modelo SERVQUAL que desagrega cinco cualidades utilizando como instrumento de recolección de

datos, encuestas estructuradas en función a cada una de sus cualidades que exige el modelo antes y después de la implementación de gestión de procesos.

### 2.3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Tabla 1:** Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA
<b>GESTION DE PROCESOS.</b>	Herramientas que ayudan a mejorar cualquier proceso o servicio prestado. (Bravo, 2011)	Metodología que ayudan a mejorar el desempeño y optimizar procesos de una empresa ya sea de producción o servicios.		
		Mapa de Procesos	Relación Producto-cliente	Nominal
		Diagrama Sipoc	Mapa de procesos	Nominal
		Diagrama de flujo	Procesos	Nominal
		Diagrama de Pareto	Porcentaje	Razón
		Diagrama Causa-Efecto o Espina	# de causas	Razón
		Ficha de procesos	# de datos	Razón
		Lluvia de ideas (brainstorming)	# de ideas	Razón
		Matriz de identificación y evaluación de riesgos y oportunidades (AMFE)	# de fallos y oportunidades	Razón
		Matriz foda	# de fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas	Razón

<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	Cuando la organización cumple o supera todas las expectativas del cliente (Camisón, 2006).	Elementos tangible	Equipos modernos Instalaciones atractivas Empleados uniformados Elementos materiales	Nominal
		Fiabilidad	Compromiso con el cliente Solución de problemas Buen servicio Actualización de datos	Nominal
		Capacidad de respuesta	Atención rápida Ayuda a clientes Responden preguntas de los clientes	Nominal
		Seguridad (garantía)	Confianza a los clientes Seguridad en las transacciones Empleados amables	Nominal
		Empatía	Atención individualizada Horario de trabajo adecuado para el cliente Preocupación por el cliente	Nominal

**Fuente:** Elaboración Propia

## 2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La **población** está compuesta por todos los clientes de la empresa Centro Comercial Rodríguez, en el año 2018. La **muestra** está constituida por 100 clientes elegidos mediante un **muestreo** estratificado aleatorio, el **marco muestral** de donde se obtendrán los datos son las encuestas, siendo su unidad de análisis cada uno de los clientes de la empresa Centro Comercial Rodríguez. En la investigación incluye los 100 clientes elegidos.

**Donde:**

Z= 95%= 1.96 (Valor de la tabla asociado al nivel de confianza)

P= 0.5 (Proporción de éxito)

Q= 1-p = 1-0.5= 0.5 (Proporción de fracaso)

D= 0.1 (error de estimación)



$$n = ((1.96^2) * 0.5 * (1 - 0.5)) / (0.1^2)$$

$$n = 97$$

La **población** está compuesta por las actividades de la empresa Centro Comercial Rodríguez, en el año 2018. La **muestra** está compuesta por las actividades del proceso de ventas mediante un **muestreo** censal, el **marco muestral** es el proceso de ventas, siendo su unidad de análisis cada una de las actividades en el proceso de ventas de la empresa Centro Comercial Rodríguez. En la investigación incluye solo el proceso de ventas.

## **2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**

Para el cumplir con los objetivos específicos, se procede a emplear las técnicas y herramientas siguientes:

- Para poder conocer el nivel de satisfacción del cliente de la empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L se procede primero a aplicar una encuesta sus clientes, estos lo determinamos mediante la muestra y esta nos arrojó un total de 100 clientes de la organización este modelo de encuesta es el modelo servqual un modelo ya validado y de confiabilidad (anexo C) y los resultados serán determinados por cada cualidad de la encuesta y un resultado general para poder evaluar la satisfacción del cliente.
- Para analizar la problemática de la empresa e identificar sus causas usaremos las siguientes herramientas mencionadas, la primera será la herramienta llamada lluvia de ideas (brainstorming), luego, un diagrama de Ishikawa (anexo B) esto será para conocer las causas de la problemática y aplicaremos un diagrama de Pareto (anexo B) eso procederá para determinar los problemas cualitativos más críticos y para determinar los problemas críticos cuantitativos nos guiaremos de unos pequeños apuntes que tiene la organización estos son sobre los reclamos de la gente luego se hará una breve identificación de procesos operativos y de apoyo para ver las posibles causas de los problemas, luego se proceera con las herramientas ya conocidas un diagrama de Ishikawa (anexo B) para ver las causas de los problemas existentes y aplicaremos un diagrama de Pareto (anexo B) para identificar cuáles son los problemas más críticos, con esta aplicación de estos diagramas se procederá a elaborar en este estudio una matriz foda con sus posibles estrategias (anexo C), y finalmente se elaborara la matriz de riesgos y oportunidades (amfe) (anexo C) que nos dará el grado de nivel de riesgo en las actividades y también nos dará las posibles soluciones a los problemas.
- Para aplicar la gestión por procesos en el área de ventas de la empresa Centro Comercial Rodríguez primero se identificaran sus procesos (anexo A) en una tabla mediante una observación directa, luego, un formato de mapa de procesos (anexo B), una vez que ya se cuenta con el mapa de procesos se

procederá a documentar sus procesos y esto será mediante una ficha de proceso (anexo B) y un diagrama de flujo (anexo B) esto se llevara a cabo en cada área de sus procesos claves o procesos operativos, luego, se procederá a realizar un manual de procedimientos (Anexo A) con el fin de poder estandarizar los procesos operativos, pero, se este manual de procedimientos será evaluado mediante un check list (Anexo B), para elaborar el check list tendremos en cuenta el diagrama de flujo y mediante una observación directa y una entrevista con los trabajadores vía oral, posteriormente, se procederá hacer un plan de acción y elaborar un diagrama de Gantt (Anexo A) para que se pueda ejecutar la implementación de la gestión por procesos y finalmente se vuelven a medir los resultados de la aplicación con la matriz amfe (anexo A) para ver en cuanto mejoro la organización y después de la aplicación del manual de procedimientos que se hizo en las áreas del proceso operativo y si se ve que se puede seguir mejorando para bien de la organización se debe comunicar a todos los trabajadores de la empresa mediante el formato planificación de cambios de la empresa (anexo A).

- Para determinar el nivel de satisfacción del cliente actual, después de la aplicación de la gestión de procesos en el área de ventas se volverá a aplicar la encuesta a la muestra obtenida es decir (100 clientes de la empresa) y el modelo de encuesta procederá a ser la misma que se aplicó en el pres test es decir, el modelo servqual (anexo C) y se determinaran los resultados encontrados, estos resultados serán por cualidades de la encuesta y también un resultado general para ver la satisfacción del cliente.

## **2.6. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS**

Análisis descriptivos: de acuerdo a las escalas de las variables de estudio, se procede a calcular las medidas de tendencia central, se presenta tabulando los datos en tablas de frecuencia, contingencia, figuras y diagramas de flujos.

Análisis ligados a las hipótesis: para probar la hipótesis se hará uso de la prueba estadística T-Student por corresponder a variables de razón, si es que cumple los criterios de normalidad, si no es así se opta por una prueba no paramétrica como la Wilcoxon.

## 2.7. ASPECTOS ÉTICOS

En esta investigación, se respetó la propiedad intelectual, la autenticidad de los resultados, con la confiabilidad de los datos obtenidos por las entrevistas a los trabajadores, así mismo la seriedad de la manipulación de los datos por el investigador.

## III. RESULTADOS

### 3.1.DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ACTUAL DE LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL RODRÍGUEZ.

#### 3.1.1. RESULTADO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA

**Tabla 1:** Resultado de la Satisfacción del Cliente de la Empresa CCR S.R.L., 2018

RESULTADO		%
Totalmente insatisfecho	4	4.00%
Insatisfecho	60	60.00%
Ni muy satisfecho ni insatisfecho	36	36.00%
Satisfecho	0	0.00%
Totalmente satisfecho	0	0.00%
Total	100	100.00%

**Fuente:** Elaboración propia





**Figura 1:** Resultado de la satisfacción del cliente de la empresa CCR SRL, 2018.

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:**

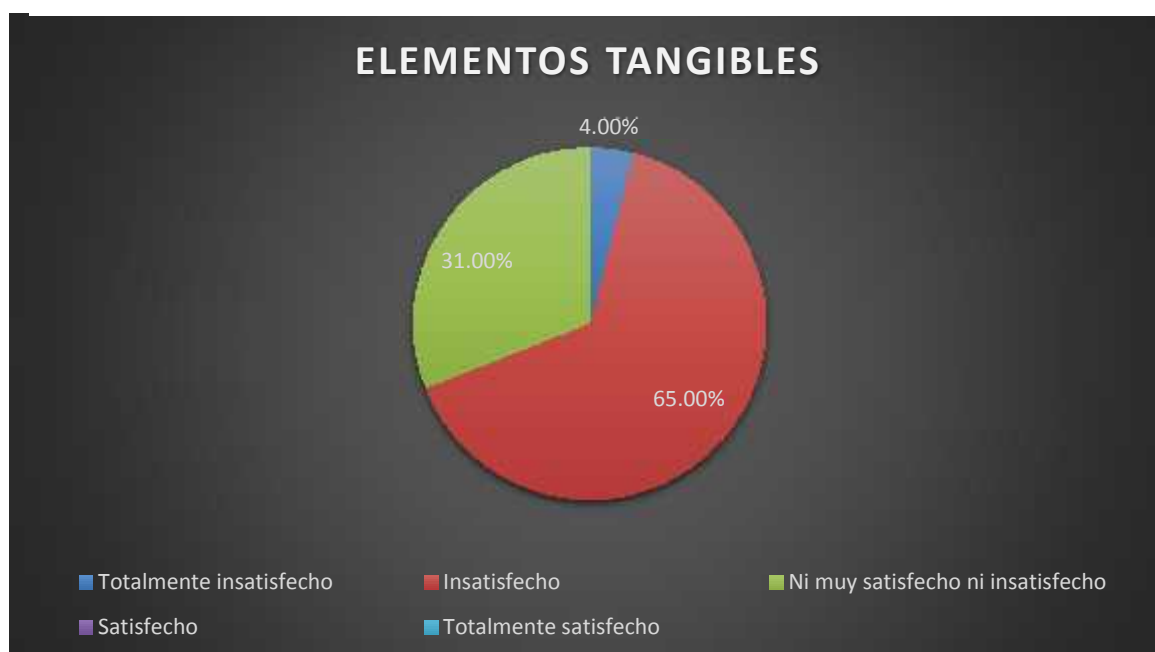
En la figura N°1 de los 100 clientes encuestados se determina que el 60% están insatisfechas con el servicio que la empresa Centro Comercial Rodríguez les proporciona, el 36% están ni muy satisfechas ni muy insatisfechas con el servicio brindado por la casa comercial y el 4% de sus clientes están totalmente insatisfechas con el servicio que dicha empresa les brinda.

### 3.1.2. RESULTADO DE LA CUALIDAD ELEMENTOS TANGIBLES

**Tabla 2:** Resultado de elementos tangibles de la Empresa CCR S.R.L, 2018

RESULTADO DE ELEMENTOS TANGIBLES		%
Totalmente insatisfecho	4	4.00%
Insatisfecho	65	65.00%
Ni muy satisfecho ni insatisfecho	31	31.00%
Satisfecho	0	0.00%
Totalmente satisfecho	0	0.00%
Total	100	100.00%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 2:** Resultado de elementos tangibles de la Empresa CCR SRL, 2018.

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación:**

En la figura N°2 de la cualidad elementos tangibles, según el modelo establecido para esta investigación, de los 100 clientes encuestados se observa que el 65% están insatisfechas con el servicio con el servicio brindado por la casa comercial, el 31% están ni muy satisfechas ni muy insatisfechas con el servicio que la empresa Centro Comercial Rodríguez les proporciona y el 4% de sus clientes están totalmente insatisfechas con el servicio que dicha empresa les brinda.

#### **3.1.3. RESULTADO DE LA CUALIDAD FIABILIDAD**

**Tabla 3:** Resultado de fiabilidad de la Empresa CCR S.R.L, 2018

RESULTADO DE FIABILIDAD		%
Totalmente insatisfecho	4	4.00%
Insatisfecho	71	71.00%
Ni muy satisfecho ni insatisfecho	25	25.00%
Satisfecho	0	0.00%
Totalmente satisfecho	0	0.00%
Total	100	100.00%

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 3:** Resultado de fiabilidad de la empresa CCR SRL, 2018.

**Fuente:** Elaboración propia

#### **Interpretación:**

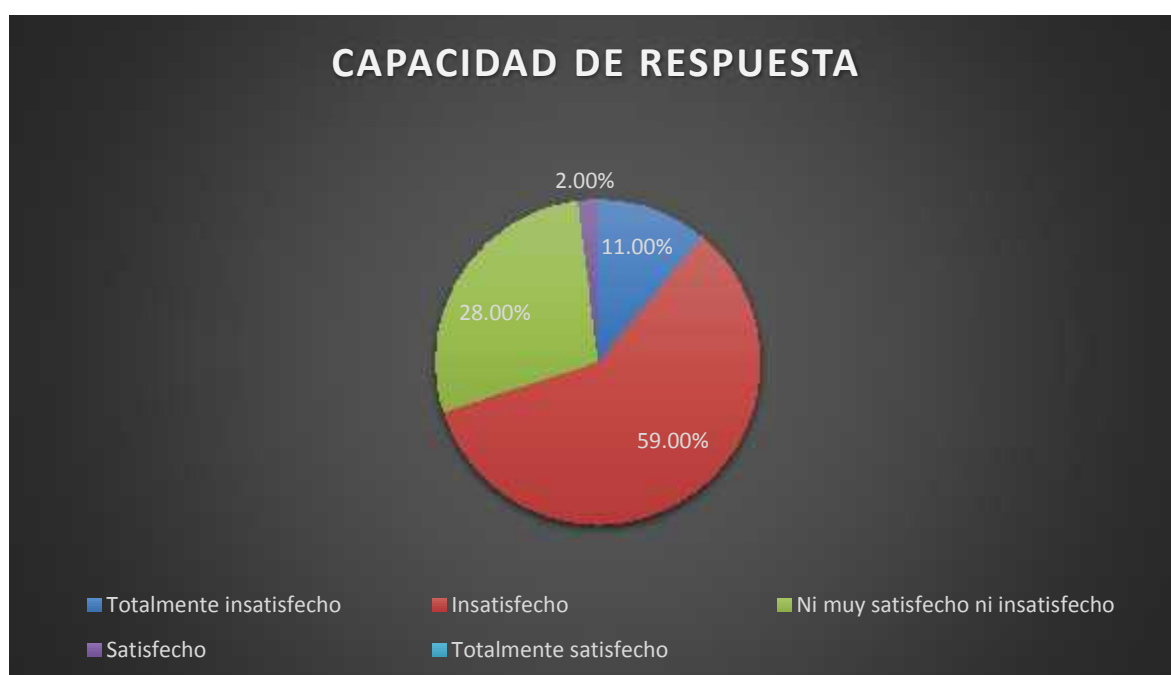
En la figura N°3 de la cualidad fiabilidad de las 100 personas encuestadas se observa que el 71% de sus clientes están insatisfechas con el servicio que la empresa Centro Comercial Rodríguez les proporciona, el 25% de los clientes están ni muy satisfechas ni muy insatisfechas con el servicio brindado por la casa comercial y el 4% de sus clientes están totalmente insatisfechas con el servicio que dicha empresa les brinda.

### 3.1.4. RESULTADO DE LA CUALIDAD CAPACIDAD DE RESPUESTA

**Tabla 4:** Resultado de capacidad de respuesta de la Empresa CCR S.R.L., 2018.

RESULTADO DE CAPACIDAD DE RESPUESTA		%
Totalmente insatisfecho	11	11.00%
Insatisfecho	59	59.00%
Ni muy satisfecho ni insatisfecho	28	28.00%
Satisfecho	2	2.00%
Totalmente satisfecho	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 4:** Resultado de fiabilidad de la empresa CCR SRL, 2018.

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación:**

En la figura N°4 de la cualidad capacidad de respuesta de los 100 clientes encuestados se observa que el 59% de los clientes están insatisfechas con el servicio brindado por la casa comercial, el 29% de los clientes están ni muy satisfechas ni muy insatisfechas con el servicio que la empresa Centro Comercial Rodríguez les proporciona, el 11% de sus clientes están totalmente insatisfechas con el servicio que dicha empresa les brinda y un 2% de sus clientes están satisfechos con el servicio brindado por la empresa.

### **3.1.5. RESULTADO DE LA CUALIDAD SEGURIDAD**

**Tabla 5:** Resultado de seguridad de la Empresa CCR S.R.L., 2018

RESULTADO DE SEGURIDAD		%
<b>Totalmente insatisfecho</b>	11	11.00%
<b>Insatisfecho</b>	58	58.00%
<b>Ni muy satisfecho ni insatisfecho</b>	24	24.00%
<b>Satisfecho</b>	6	6.00%
<b>Totalmente satisfecho</b>	1	1.00%
<b>Total</b>	100	100.00%

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 5:** Resultado de seguridad de la empresa CCR SRL, 2018.

**Fuente:** Elaboración propia

#### **Interpretación:**

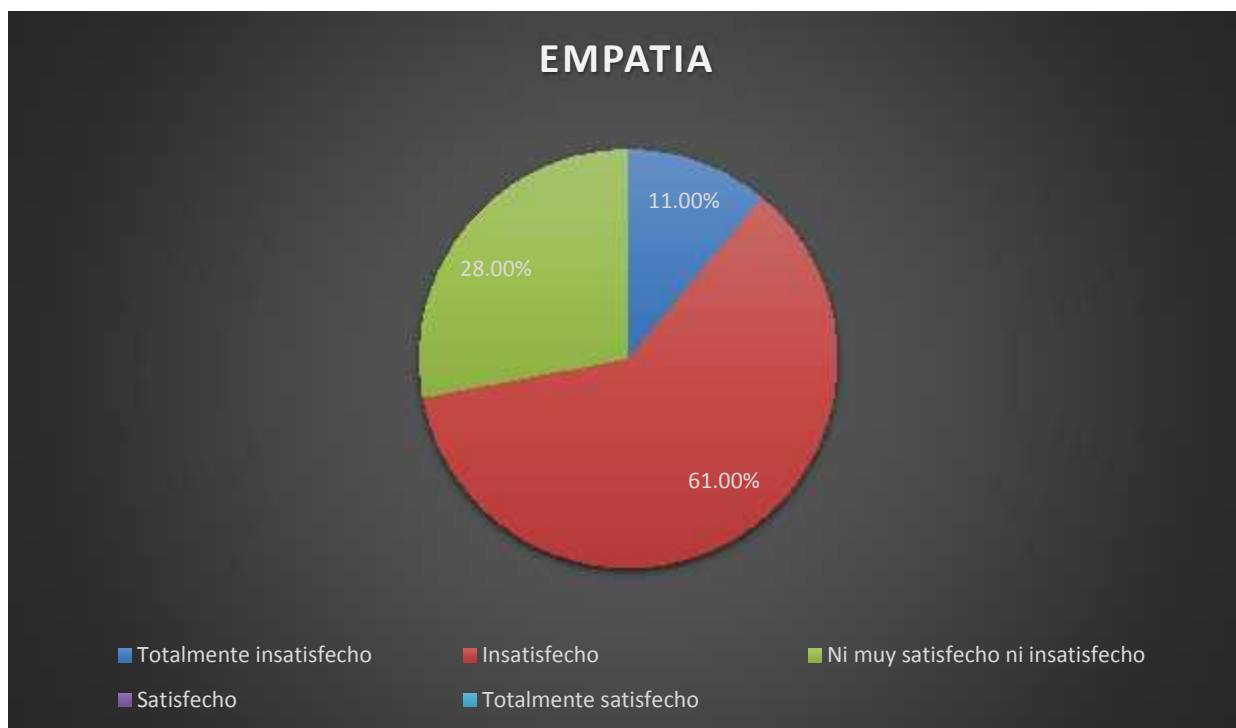
En la figura N°5 de la cualidad seguridad de los 100 clientes encuestados se observa que el 58% de sus clientes están insatisfechas con el servicio con el servicio brindado por la casa comercial, el 24% de los clientes están ni muy satisfechas ni muy insatisfechas con el servicio que la empresa Centro Comercial Rodríguez les proporciona, el 11% de sus clientes están totalmente insatisfechas con el servicio que dicha empresa les brinda, el 6% de las personas está satisfecho con el servicio que les otorga la organización y el 1% de sus cliente está conforme o totalmente satisfecho con el servicio de la organización.

### 3.1.6. RESULTADO DE LA CUALIDAD DE EMPATÍA

**Tabla 6:** Resultado de empatía de la Empresa CCR S.R.L., 2018

RESULTADO DE EMPATÍA		%
Totalmente insatisfecho	11	11.00%
Insatisfecho	61	61.00%
Ni muy satisfecho ni insatisfecho	28	28.00%
Satisfecho	0	0.00%
Totalmente satisfecho	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 6:** Resultado de empatía en la Empresa CCR SRL, 2018.

**Fuente:** Elaboración propia.



**Interpretación:**

En la figura nº6 de la cualidad empatía de los 100 clientes encuestados se observa que el 61% de sus clientes están insatisfechas con el servicio que la empresa Centro Comercial Rodríguez les proporciona, el 28% de las personas están ni muy satisfechas ni muy insatisfechas con el servicio brindado por la casa comercial y el 11% de sus clientes están totalmente insatisfechas con el servicio que dicha empresa les brinda.

### 3.2. ANALIZAR LA PROBLEMÁTICA E IDENTIFICAR SUS CAUSAS DE LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL RODRÍGUEZ

**Tabla 7:** Intervalos para la ponderación de los problemas de la Empresa CCR S.R.L., 2018

		INTERVALO
MUY ALTO	5	33-40
ALTO	4	25-32
BAJO	3	17-24
MUY BAJO	2	9-16
INSIGNIFICANTE	1	0-8

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.2.1. PROBLEMAS CUALITATIVOS DE LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL RODRÍGUEZ S.R.L.

#### 3.2.1.1. LLUVIA DE IDEAS DE LOS PROBLEMAS CUALITATIVOS

**Tabla 8:** Lluvia de ideas de los problemas cualitativos de la Empresa CCR S.R.L., 2018

CAUSAS	FRECUENCIA							
	MIGUEL	ROXANA	MARIA	JOSE	FLAVIO	JONATAN	HENRY	DIANA
Falta de documentación de los procesos	4	5	5	5	5	5	4	5
Falta de coordinación entre áreas	5	5	5	5	5	5	5	5
Falta de coordinación con el proveedor	4	3	4	4	4	4	5	5
Falta de política para la imagen de la empresa	4	5	4	4	5	4	5	4
Falta de un manual de procedimientos para cada proceso	5	5	5	5	5	5	5	5
Falta de pronósticos para la demanda de folletos	3	2	4	5	3	3	5	4
Falta de coordinación con el área de reparto	4	5	5	4	5	5	5	4

Falta de disponibilidad por parte del móvil repartidor	5	4	5	5	5	5	5	5	39
Desconocimiento de los procesos por parte de los trabajadores	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Falta de estibadores en el área de reparto	4	3	4	4	4	3	4	4	30
Mala organización de la empresa	5	5	4	5	5	5	5	5	39
Falta de inventarios	5	5	4	4	5	5	4	5	37
Falta de presupuesto	5	5	4	4	4	4	4	4	34
Retraso del proveedor	4	3	4	4	4	4	4	4	31
Falta de control del estado de la mercadería	4	5	4	5	5	5	4	4	36
Falta de cámara de seguridad	4	3	4	4	4	4	4	4	31
Falta de personal de vigilancia	3	4	4	4	3	3	4	3	28
Falta de conocimientos sobre cada proceso de la organización	4	5	5	5	4	5	5	5	38
Falta de un procedimiento para la atención al cliente	5	5	4	4	5	5	4	5	37

Falta de capacitación en calidad de servicio	3	3	4	4	3	5	4	5	31
Falta de personal en el área de ventas	4	4	3	3	4	4	3	4	29
Remuneración baja a los vendedores	4	3	3	3	3	3	4	4	27
Mal clima laboral	4	3	4	4	4	3	4	4	30
Falta de compromiso con el personal de ventas	3	3	4	4	3	4	4	4	29
total									818

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.2.1.2. LLUVIA DE IDEAS ORDENADOS DE LOS PROBLEMAS CUALITATIVOS

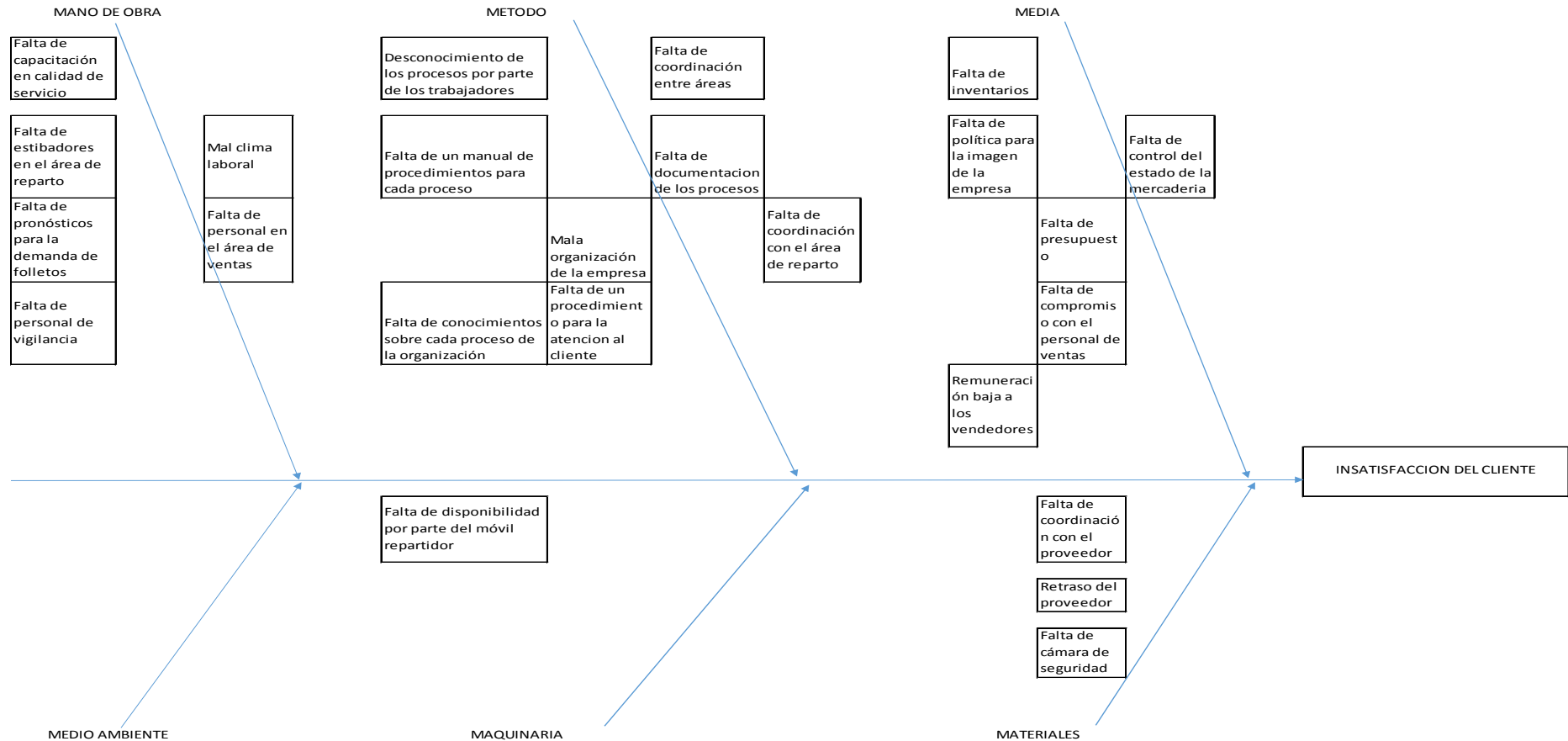
**Tabla 9:** Lluvia de ideas ordenados de los problemas cualitativos de la Empresa CCR S.R.L., 2018

CAUSAS	FRECUENCIA	%ACUMULADO	ACUMULADO	80-20
Desconocimiento de los procesos por parte de los trabajadores	40	5%	40	80%
Falta de coordinación entre áreas	40	10%	80	80%
Falta de un manual de procedimientos para cada proceso	40	15%	120	80%
Falta de disponibilidad por parte del móvil repartidor	39	19%	159	80%
Mala organización de la empresa	39	24%	198	80%
Falta de documentación de los procesos	38	29%	236	80%
Falta de conocimientos sobre cada proceso de la organización	38	33%	274	80%
Falta de un procedimiento para la atención al cliente	37	38%	311	80%
Falta de inventarios	37	43%	348	80%
Falta de coordinación con el área de reparto	37	47%	385	80%
Falta de control del estado de la mercadería	36	51%	421	80%

Falta de política para la imagen de la empresa	35	56%	456	80%
Falta de presupuesto	34	60%	490	80%
Falta de coordinación con el proveedor	33	64%	523	80%
Retraso del proveedor	31	68%	554	80%
Falta de cámara de seguridad	31	72%	585	80%
Falta de capacitación en calidad de servicio	31	75%	616	80%
Falta de estibadores en el área de reparto	30	79%	646	80%
Mal clima laboral	30	83%	676	80%
Falta de pronósticos para la demanda de folletos	29	86%	705	80%
Falta de personal en el área de ventas	29	90%	734	80%
Falta de compromiso con el personal de ventas	29	93%	763	80%
Falta de personal de vigilancia	28	97%	791	80%
Remuneración baja a los vendedores	27	100%	818	80%
Total	818			

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.2.2.3. PROBLEMAS CUALITATIVOS EN EL ISHIKAWA

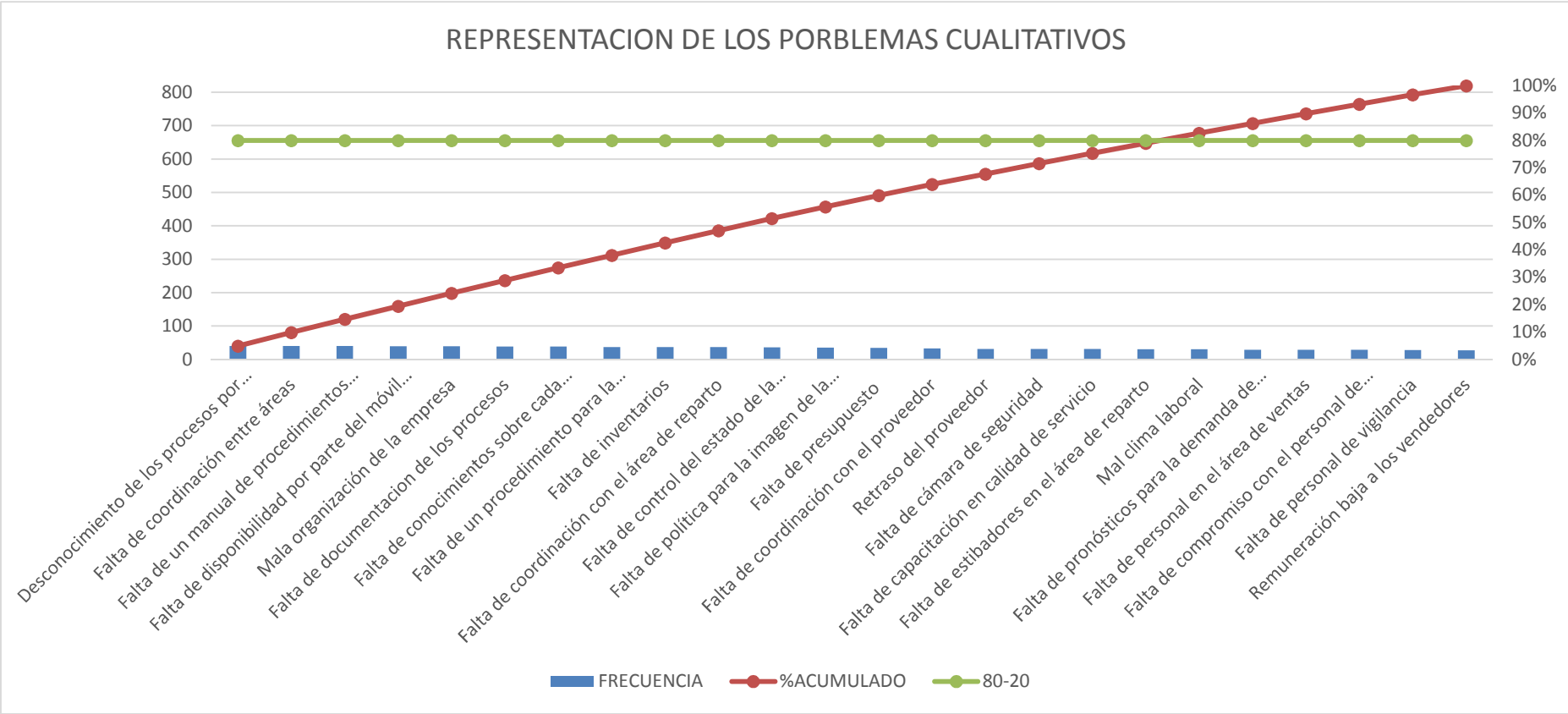


**Figura 7:** Problemas cualitativos en el Ishikawa de la empresa CCR SRL, 2018.

**Fuente:** Elaboración propia



### 3.2.2.4. PROBLEMAS CUALITATIVOS EN EL DIAGRAMA DE PARETO



**Figura 8:** Problemas cualitativos en el Pareto de la empresa CCR SRL, 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** En la figura N° 8 se observa que las causas que están originando esa insatisfacción del cliente son: Desconocimiento de los procesos por parte de los trabajadores (5%), Falta de coordinación entre áreas (10%), Falta de un manual de procedimientos para cada proceso (15%), Falta de disponibilidad por parte del móvil repartidor (19%), Mala organización de la empresa (24%) , Falta de documentación de los procesos (29%), Falta de conocimientos sobre cada proceso de la organización (33%), Falta de un procedimiento para la atención al cliente (38%), Falta de inventarios (43%), Falta de coordinación con el área de reparto (47%), Falta de control del estado de la mercadería (51%).

### 3.2.2. PROBLEMAS CUANTITATIVOS DE LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL RODRIGUEZ S.R.L

#### 3.2.2.1. PROBLEMA SOBRE LA FECHA DE ENTREGA

En la siguiente tabla se presenta la hoja de verificación de datos del periodo Julio-Diciembre del 2017 de los productos que no se entregaron en la fecha pactada, para que se pueda evidenciar que la empresa no está llevando un orden al momento de entregar sus productos y eso genera insatisfacción en el cliente.

**Tabla 10:** Hoja de verificación de datos del problema pedidos entregado fuera de la fecha establecida de la empresa CCR S.R.L, 2018

HOJA DE VERIFICACION DE DATOS											
Responsable: Supervisor			Nombre de quien llena los datos: Fernando Rodríguez								
PROBLEMA: PEDIDOS ENTREGADOS FUERA DE FECHA (Incumplimiento en la fecha)			Días de la semana						Centro Comercial Rodríguez S.R.L		
Fecha del (01/ 07/ 17 al 31/ 12/ 17)			L	M	Mi	J	V	S	D	TOTAL	TIPO DE OCURRENCIA
JULIO	SEMANA DEL 01/07/17 - 08/07/17			1						4	Falla del vendedor (falta de un procedimiento a seguir)
	SEMANA DEL 09/07/17 - 15/07/17				1						Falla del vendedor (falta de un procedimiento a seguir)
	SEMANA DEL 16/07/17 - 22/07/17								1		Falta de tiempo del móvil repartidor (falta de un procedimiento a seguir)

	SEMANA DEL 23/07/17 - 31/07/17			1							No había stock
AGOSTO	SEMANA DEL 01/08/17 - 08/08/17										
	SEMANA DEL 09/08/17 - 15/08/17	1								3	Falta de tiempo del móvil repartidor (falta de un procedimiento a seguir)
	SEMANA DEL 16/08/17 - 22/08/17	1									No había stock
	SEMANA DEL 23/08/17 - 31/08/17				1						Falla del vendedor (falta de un procedimiento a seguir)
SEPTIEMBRE	SEMANA DEL 01/09/17 - 08/09/17	1									Falla del vendedor (falta de un procedimiento a seguir)
	SEMANA DEL 09/09/17 - 15/09/17			1							Falla del vendedor (falta de un procedimiento a seguir)
	SEMANA DEL 16/09/17 - 22/09/17									5	
	SEMANA DEL 23/09/17 - 30/09/17		1	1	1						Falla del vendedor y Falta de móvil repartidor (falta de un procedimiento a seguir)
OCTUBRE	SEMANA DEL 01/10/17 - 08/10/17		1								Falla del vendedor (falta de un procedimiento a seguir)
	SEMANA DEL 09/10/17 - 15/10/17		1							6	No había stock
	SEMANA DEL 16/10/17 - 22/10/17	1				1					Falla del vendedor y Falta de móvil repartidor (falta de un procedimiento a seguir)

	SEMANA DEL 23/10/17 - 31/10/17	1			1					Falla del vendedor y Falta de móvil repartidor (falta de un procedimiento a seguir)
NOVIEMBRE	SEMANA DEL 01/11/17 - 08/11/17	1								No había stock
	SEMANA DEL 09/11/17 - 15/11/17		1	1						Falla del vendedor y Falta de móvil repartidor (falta de un procedimiento a seguir)
	SEMANA DEL 16/11/17 - 22/11/17		1		1					Falla del vendedor y Falta de móvil repartidor (falta de un procedimiento a seguir)
	SEMANA DEL 23/11/17 - 30/11/17			1	1					Falla del vendedor (falta de un procedimiento a seguir)
DICIEMBRE	SEMANA DEL 01/12/17 - 08/12/17		1							Falla del vendedor (falta de un procedimiento a seguir)
	SEMANA DEL 09/12/17 - 15/12/17		1	1				1		Falla del vendedor y Falta de móvil repartidor (falta de un procedimiento a seguir)
	SEMANA DEL 16/12/17 - 22/12/17		1		1					No había stock
	SEMANA DEL 23/12/17 - 31/12/17			1						Falla del vendedor (falta de un procedimiento a seguir)
TOTAL									32	

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 11:** Resultados del problema de incumplimiento en la fecha de entrega de la empresa CCR S.R.L., 2018.

	<b>Cantidad de ventas</b>	<b>Fecha entrega conforme</b>	<b>%Fecha entrega conforme</b>	<b>Fecha entrega no conforme</b>	<b>% Fecha entrega no conforme</b>
<b>Julio</b>	35	31	89%	4	11%
<b>Agosto</b>	31	28	90%	3	10%
<b>Septiembre</b>	32	27	84%	5	16%
<b>Octubre</b>	28	22	79%	6	21%
<b>Noviembre</b>	33	26	79%	7	21%
<b>Diciembre</b>	42	35	83%	7	17%
<b>Total</b>	201	169	84%	32	16%

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez que se determinaron en la hoja de verificación de datos los productos que no fueron entregados en su fecha pactada, se procederá a hacer un cuadro resumen de las ventas realizadas en el mismo periodo del año 2017 y las que si fueron entregadas en la fecha establecida y las que no fueron en la fecha establecida.

### 3.2.2.2. PROBLEMA SOBRE LAS DEVOLUCIONES DE ALGUNOS PRODUCTOS

En la siguiente tabla se presenta la hoja de verificación de datos del periodo Julio-Diciembre del 2017 de algunos productos que fueron devueltos, para que se pueda evidenciar que la empresa no está haciendo sus actividades bien y eso genera insatisfacción en el cliente.

**Tabla 12:** Hoja de verificación de datos del problema devoluciones de algunos productos de la empresa CCR S.R.L, 2018

HOJA DE VERIFICACION DE DATOS										
Responsable: Supervisor		Nombre de quien llena los datos: Fernando Rodríguez								
<b>PROBLEMA:</b> Devoluciones de algunos productos vendidos		Días de la semana					Centro Comercial Rodríguez S.R.L			
Fecha del (01/ 07/ 17 al 31/ 12/ 17)		L	M	Mi	J	V	S	D	TOTAL	TIPO DE OCURRENCIA
JULIO	SEMANA DEL 01/07/17 - 08/07/17			1					4	Producto fallado (Falta de procedimientos al recibir los productos)
	SEMANA DEL 09/07/17 - 15/07/17					1				Producto fallado (Falta de procedimientos al recibir los productos)
	SEMANA DEL 16/07/17 - 22/07/17									
	SEMANA DEL 23/07/17 - 31/07/17		1					1		Producto fallado (Falta de procedimientos al recibir los productos)
AGOSTO	SEMANA DEL 01/08/17 - 08/08/17		1						3	Producto fallado (Falta de procedimientos al recibir los productos)

	SEMANA DEL 09/08/17 - 15/08/17			1						Producto fallado (Falta de procedimientos al recibir los productos)
	SEMANA DEL 16/08/17 - 22/08/17	1								Producto fallado (Falta de procedimientos al recibir los productos)
	SEMANA DEL 23/08/17 - 31/08/17									
SEPTIEMBRE	SEMANA DEL 01/09/17 - 08/09/17									
	SEMANA DEL 09/09/17 - 15/09/17						1			Producto fallado (Falta de procedimientos al recibir los productos)
	SEMANA DEL 16/09/17 - 22/09/17		1							Producto fallado (Falta de procedimientos al recibir los productos)
	SEMANA DEL 23/09/17 - 30/09/17									
OCTUBRE	SEMANA DEL 01/10/17 - 08/10/17						1			Producto fallado (Falta de procedimientos al recibir los productos)
	SEMANA DEL 09/10/17 - 15/10/17	1								Producto fallado (Falta de procedimientos al recibir los productos)
	SEMANA DEL 16/10/17 - 22/10/17						1			Producto fallado (Falta de procedimientos al recibir los productos)
	SEMANA DEL 23/10/17 - 31/10/17									



NOVIEMBRE	SEMANA DEL 01/11/17 - 08/11/17		1					8	Producto fallado (Falta de procedimientos al recibir los productos)
	SEMANA DEL 09/11/17 - 15/11/17			1		1			Producto fallado (Falta de procedimientos al recibir los productos)
	SEMANA DEL 16/11/17 - 22/11/17	1			1		1		Producto fallado (Falta de procedimientos al recibir los productos)
	SEMANA DEL 23/11/17 - 30/11/17		1			1			Producto fallado (Falta de procedimientos al recibir los productos)
DICIEMBRE	SEMANA DEL 01/12/17 - 08/12/17				1			4	Producto fallado (Falta de procedimientos al recibir los productos)
	SEMANA DEL 09/12/17 - 15/12/17			1			1		Producto fallado (Falta de procedimientos al recibir los productos)
	SEMANA DEL 16/12/17 - 22/12/17			1					Producto fallado (Falta de procedimientos al recibir los productos)
	SEMANA DEL 23/12/17 - 31/12/17								
TOTAL								24	

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación se presenta una tabla resumen de algunas devoluciones que obtuvo la empresa de los productos vendidos del año 2017.

**Tabla 13:** Resultados del problema devoluciones del producto (Producto fallado)  
de le Empresa CCR S.R.L., 2018

	Cantidad de ventas	Producto conforme	%Producto conforme	Devoluciones	%Devoluciones
<b>Julio</b>	35	31	89%	4	11%
<b>Agosto</b>	31	28	90%	3	10%
<b>Septiembre</b>	32	30	94%	2	6%
<b>Octubre</b>	28	25	89%	3	11%
<b>Noviembre</b>	33	25	76%	8	24%
<b>Diciembre</b>	42	38	90%	4	10%
<b>Total</b>	201	177	88%	24	12%

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.2.2.3. PROBLEMA SOBRE EL PRODUCTO NO ERA LO QUE ESPERABA EL CLIENTE

En la siguiente tabla se presenta la hoja de verificación de datos del periodo Julio-Diciembre del 2017 del problema llamado: Producto no era lo que esperaba el cliente esto queda en evidencia para que la alta gerencia pueda observar que la organización no está por buen camino y este es un motivo pata que se genere la insatisfacción en el cliente.

**Tabla 14:** Hoja de verificación de datos del problema sobre el producto no era que espera el cliente de la empresa CCR, 2018.

HOJA DE VERIFICACION DE DATOS										
Responsable: Supervisor		Nombre de quien llena los datos: Fernando Rodríguez								
<b>PROBLEMA:</b> Producto no conforme (No era lo que esperaba el cliente)		Días de la semana					Centro Comercial Rodríguez S.R.L			
Fecha del (01/ 07/ 17 al 31/ 12/ 17)		L	M	Mi	J	V	S	D	TOTAL	TIPO DE OCURRENCIA
JULIO	SEMANA DEL 01/07/17 - 08/07/17				1				2	No se anotan las especificaciones del cliente ( Falta de procedimientos)
	SEMANA DEL 09/07/17 - 15/07/17									
	SEMANA DEL 16/07/17 - 22/07/17									
	SEMANA DEL 23/07/17 - 31/07/17				1					No se anotan las especificaciones del cliente ( Falta de procedimientos)
AGOSTO	SEMANA DEL 01/08/17 - 08/08/17			1					3	La empresa quiere cambiar el pedido por falta de stock
	SEMANA DEL 09/08/17 - 15/08/17							1		No se anotan las especificaciones del cliente ( Falta de procedimientos)
	SEMANA DEL 16/08/17 - 22/08/17									

	SEMANA DEL 23/08/17 - 31/08/17						1		La empresa quiere cambiar el pedido por falta de stock
SEPTIEMBRE	SEMANA DEL 01/09/17 - 08/09/17		1						No se anotan las especificaciones del cliente ( Falta de procedimientos)
	SEMANA DEL 09/09/17 - 15/09/17			1		1	1		No se anotan las especificaciones del cliente ( Falta de procedimientos)
	SEMANA DEL 16/09/17 - 22/09/17					1			La empresa quiere cambiar el pedido por falta de stock
	SEMANA DEL 23/09/17 - 30/09/17				1				La empresa quiere cambiar el pedido por falta de stock
								6	
OCTUBRE	SEMANA DEL 01/10/17 - 08/10/17		1	1					No se anotan las especificaciones del cliente ( Falta de procedimientos)
	SEMANA DEL 09/10/17 - 15/10/17		1			1	1		La empresa quiere cambiar el pedido por falta de stock
	SEMANA DEL 16/10/17 - 22/10/17					1			La empresa quiere cambiar el pedido por falta de stock
	SEMANA DEL 23/10/17 - 31/10/17			1					No se anotan las especificaciones del cliente ( Falta de procedimientos)
NOVIEMBRE	SEMANA DEL 01/11/17 - 08/11/17			1		1			La empresa quiere cambiar el pedido por falta de stock
	SEMANA DEL 09/11/17 - 15/11/17			1			1		No se anotan las especificaciones del cliente ( Falta de procedimientos)

	SEMANA DEL 16/11/17 - 22/11/17		1		1		1		La empresa quiere cambiar el pedido por falta de stock
	SEMANA DEL 23/11/17 - 30/11/17			1		1			La empresa quiere cambiar el pedido por falta de stock
DICIEMBRE	SEMANA DEL 01/12/17 - 08/12/17								
	SEMANA DEL 09/12/17 - 15/12/17			1			1		No se anotan las especificaciones del cliente ( Falta de procedimientos)
	SEMANA DEL 16/12/17 - 22/12/17			1		1			La empresa quiere cambiar el pedido por falta de stock
	SEMANA DEL 23/12/17 - 31/12/17			1			1		La empresa quiere cambiar el pedido por falta de stock
TOTAL								6	31

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez que ya se tiene la hoja de verificación de datos, se procura a elaborar una tabla resumen de algunos clientes que se quejaron sobre el problema que no era el producto que esperada, es decir, no se cumplió sus expectativas en el año 2017.

**Tabla 15:** Resultados del problema del producto que no era de lo que se esperaba de la empresa CCR SRL, 2018

	Cantidad de ventas	Producto conforme	%Producto conforme	Producto no conforme (No era lo que esperaba el cliente)	%Producto no conforme
<b>Julio</b>	34	32	94%	2	6%
<b>Agosto</b>	31	28	90%	3	10%
<b>Septiembre</b>	32	26	81%	6	19%
<b>Octubre</b>	29	22	76%	7	24%
<b>Noviembre</b>	33	26	79%	7	21%
<b>Diciembre</b>	42	36	86%	6	14%
<b>Total</b>	201	170	85%	31	15%

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.2.2.4. RESULTADOS DE LOS PROBLEMAS CUANTITATIVOS

**Tabla 16:** Resultados de los problemas cuantitativos de la Empresa CCR S.R.L., 2018

CAUSAS	FRECUENCIA						PUNTAJE
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Incumplimiento en las fechas de entrega de un producto vendido	4	3	5	6	7	7	32
Devoluciones de los productos(Product o fallado)	4	3	2	3	8	4	24
Producto no es lo que esperaba	2	3	6	7	7	6	31
							87

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.2.2.5. RESULTADOS ORDENADOS DE LOS PROBLEMAS CUANTITATIVOS

**Tabla 17:** Resultados de los problemas cuantitativos ordenados de la empresa CCR SRL, 2018

CAUSAS	FRECUENCIA	%ACUMULADO	ACUMULADO	80-20
Incumplimiento en las fechas de entrega de un producto vendido.	32	37%	32	80%
Producto no es lo que esperaba.	31	72%	63	80%
Devoluciones de los productos(Producto fallado)	24	100%	87	80%
Total	87			

**Fuente:** Elaboración propia



### **3.2.3. ANÁLISIS DE PROCESOS**

Posterior al análisis de la data se procede a un análisis de procesos. A continuación, presentaremos un cuadro con los procesos operativos y los procesos de apoyo, en este cuadro se describirá brevemente cada proceso y se identificarán los principales inconvenientes que presentan y sus posibles causas de los mismos y de esa manera encontrar el mejor resultado para ellos.

Se debe resaltar que todos estos problemas en conjunto hacen los problemas cualitativos y cuantitativos.

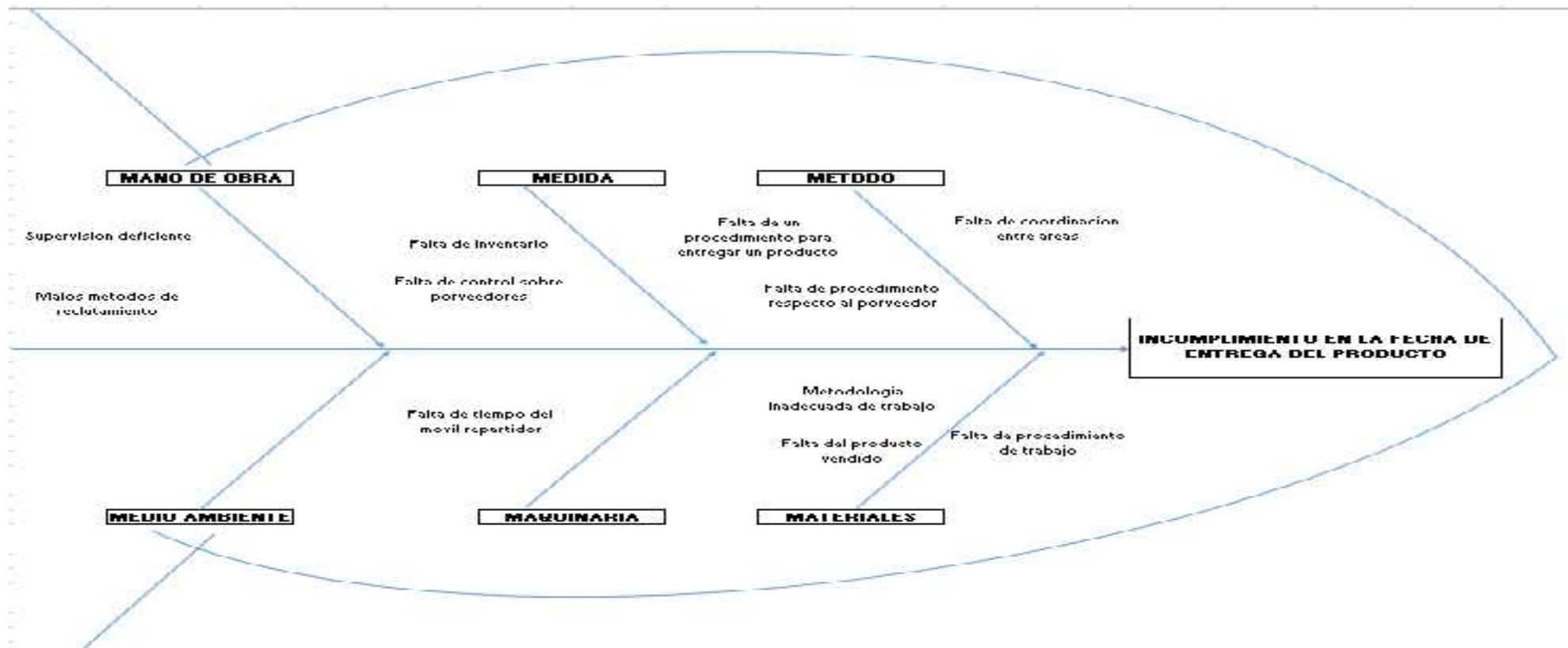
**Tabla 18:** Análisis de procesos y sus inconvenientes de la empresa CCR SRL, 2018

PROCESO	DESCRIPCIÓN	INCOVENIENTES	POSIBLES CAUSAS
<b>COMPRA</b>	Proporcionar a la empresa un producto de buena calidad y bajo costo	Producto no llegado en la fecha programada Mala comunicación con las áreas involucradas al momento de buscar productos	Mala elección del proveedor Falta relación entre áreas
<b>ALMACENAMIENTO</b>	Verificar el stock del producto e informar al área de ventas	No hay un buen control de la mercadería Personal poco competente en las diferentes áreas de la empresa	Falta de inventario Falta de capacitación Falta de metodología de trabajos o procedimientos para la ejecución de la actividad Personal poco calificado para el área de ventas
<b>VENTAS</b>	Proporcionar al cliente el producto que desee	Producto defectuoso o de mala calidad Tiempo de entrega fuera del plazo planificado(retraso) Dar una respuesta al cliente falsa al cliente sobre el producto el que desea	Falta de metodología de trabajos o procedimientos para la ejecución de la actividad Falta de supervisión al área de ventas Falta de capacitación Falta de indicadores para ver si hay reclamos
<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Muy pocas ventas Proceso encargado de evaluar y contratar al personal que sea competente para poder cumplir con los objetivos de la organización	Personal poco competente en las diferentes áreas de la empresa Poco compromiso de los empleados para con la empresa	Falta de publicidad o una área de marketing Falta de programas de concientización al personal Falta de un procedimiento para escoger al personal
<b>CONTABILIDAD</b>	Proceso encargado de los recursos(financieros) de la empresa	Ninguno	Ninguno

<b>SERVICIOS GENERALES</b>	Proceso encargado de varias actividades(limpie za, etc.) de la empresa	Ninguno	Ninguno
<b>CAJA</b>	Proceso encargado de los recursos(financier os) de la empresa al realizar alguna venta	Ninguno	Ninguno

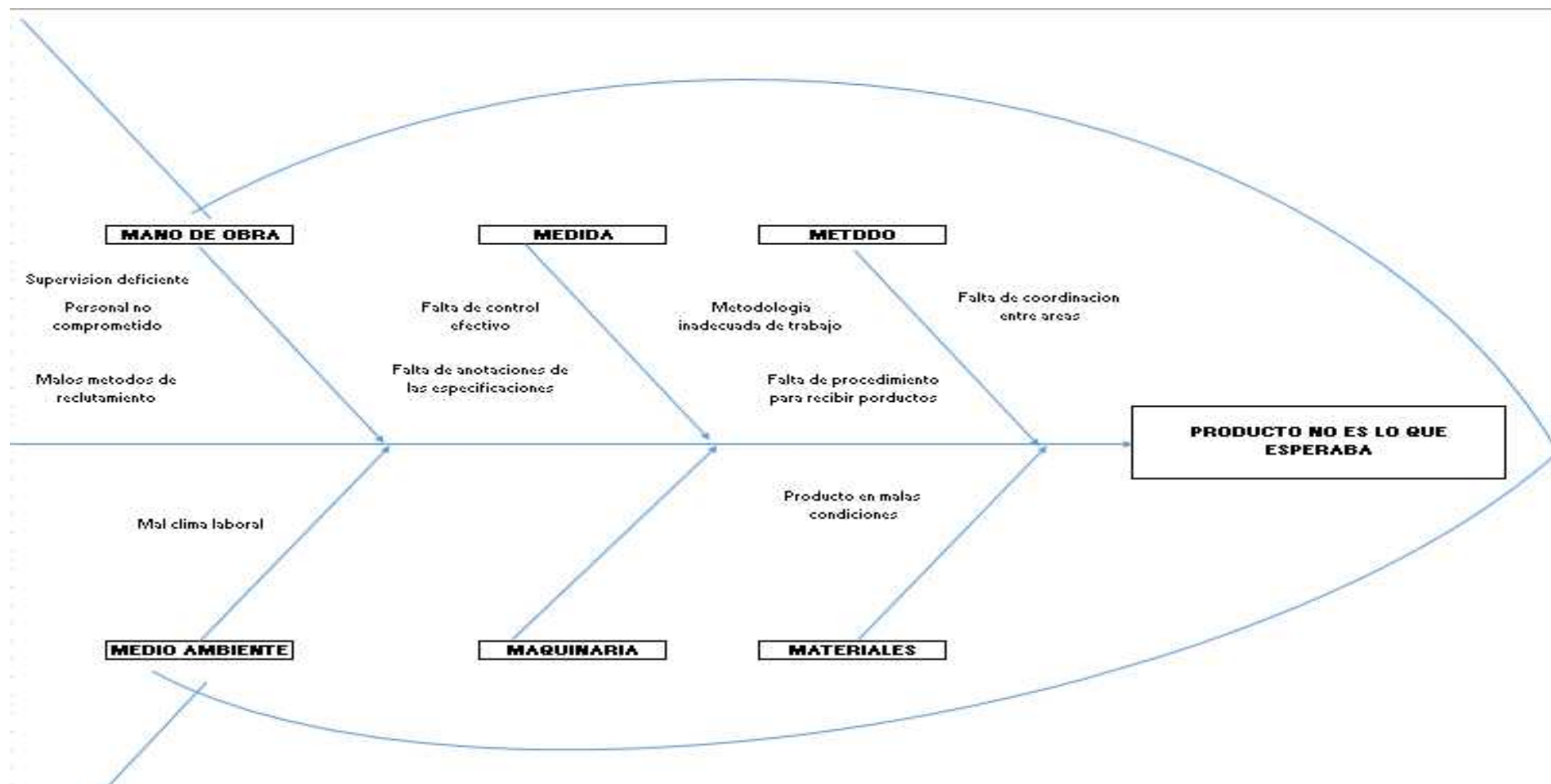
**Fuente:** Elaboración Propia

### 3.2.4 PROBLEMAS CUANTITATIVOS REPRESENTADOS EN EL ISHIKAWA



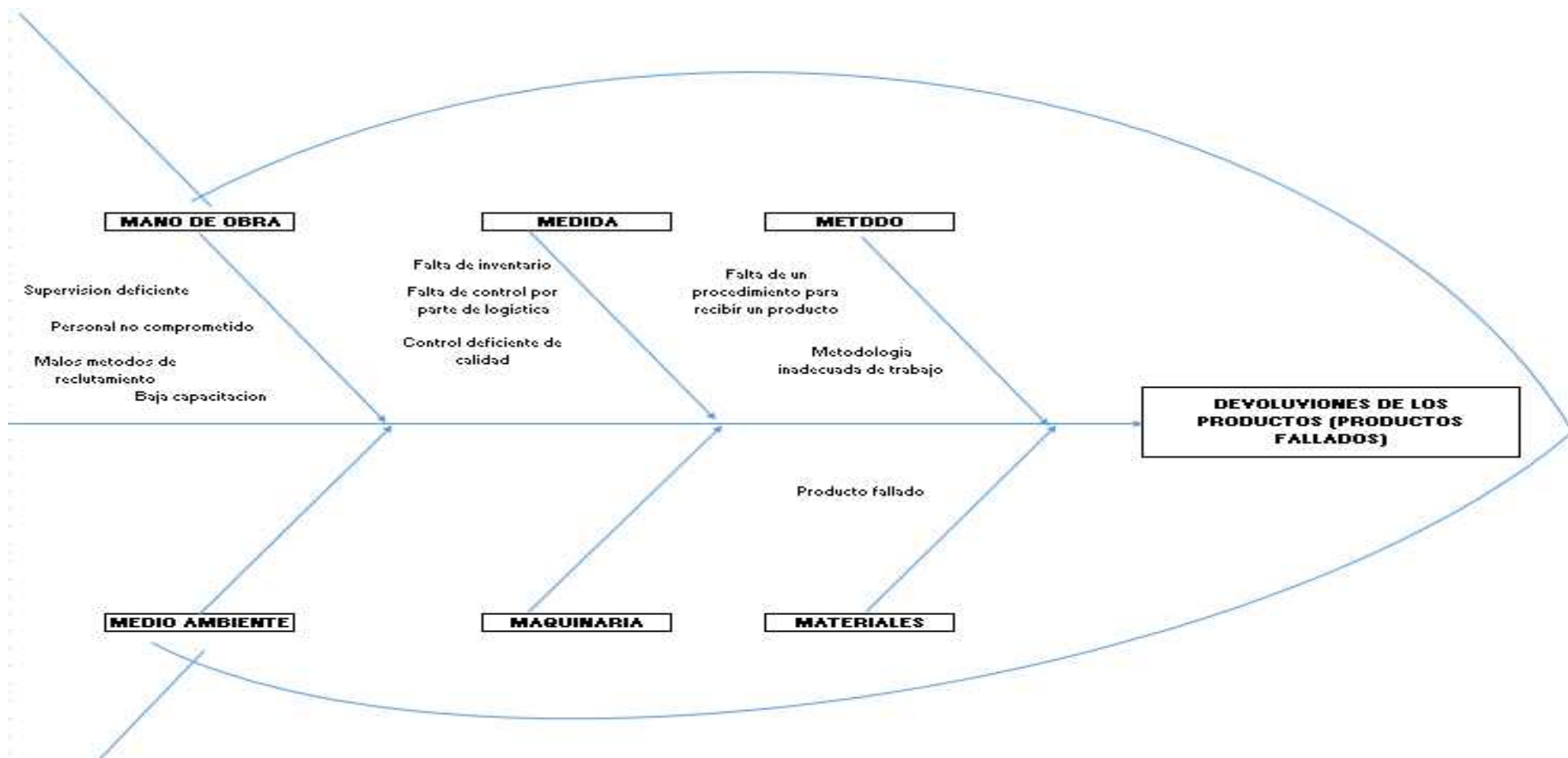
**Figura 9:** Causas primarias en el Ishikawa del problema incumplimiento en la fecha de entrega del producto de la empresa CCR SRL, 2018

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 10:** Causas primarias en el Ishikawa del problema producto no es lo que esperaba de la empresa CCR SRL, 2018.

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 11:** Causas primarias en el Ishikawa del problema devoluciones de los productos (producto fallado) de la empresa CCR SRL, 2018

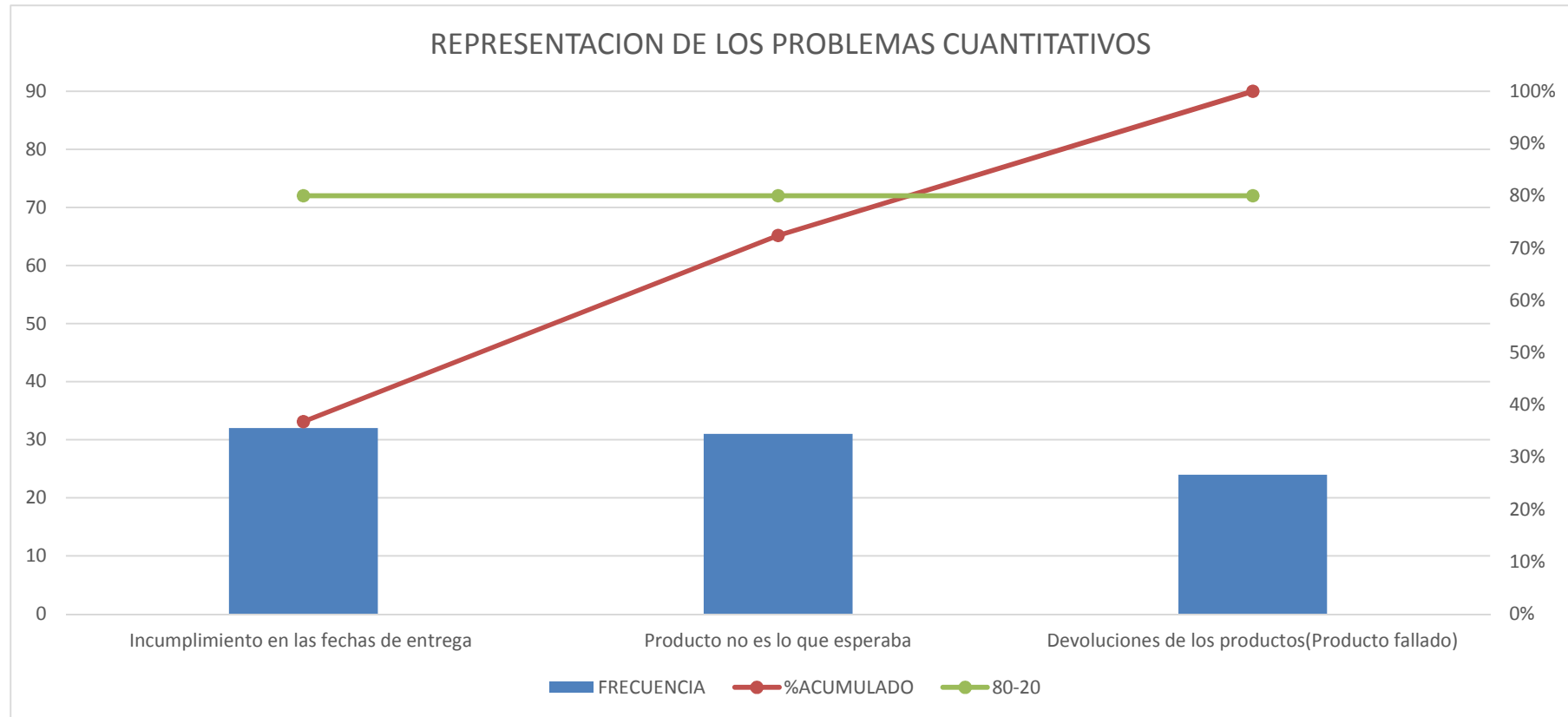
**Fuente:** Elaboracion propia

A partir de los diagramas de Ishikawa anteriores, es posible llegar a la conclusión de que las principales causas de los inconvenientes son:

- Mala planificación de las tareas a ejecutar (Planificación y control operacional).
- Ausencia de procedimientos de trabajo en las áreas de compra, almacenamiento y ventas (selección de proveedores, venta de un producto, recepción de un producto, etc.).
- Inadecuada Metodología para el reclutamiento de personal (Falta de compromiso, competencia no necesaria en trabajadores, etc.).
- Carencia de inventarios.
- Falta de control de indicadores (Ventas conformes, proveedores conformes, etc.).

Estas 05 causas reales, de los inconvenientes de la organización Centro Comercial Rodríguez S.R.L., identificadas a través de los diagramas causa-efecto (Ishikawa), se deben tomar como los puntos de mejora sobre cuales se debe basar la propuesta de mejora; que será explicada más adelante.

### 3.2.5. PROBLEMAS CUANTITATIVOS REPRESENTADOS EN EL DIAGRAMA DE PARETO



**Figura 12:** Problemas cuantitativos en el Pareto de la empresa CCR SRL, 2018.

**Fuente:** Elaboración propia



**Interpretación:** En la figura N° 12 se observa que las causas que están originando esa insatisfacción del cliente son: Incumplimiento en las fechas de entrega del producto vendido (37%), Producto no es lo que esperaba (72%), Devoluciones en los productos (productos fallados) (100%) cada problema critico tiene sus causas y más adelante se dará la solución para poder terminar con los problemas y mejorar la satisfacción del cliente.

### 3.2.6 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

A continuación, se presenta el análisis FODA de la empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L para poder evaluar sus posibles estrategias a aplicar para mejorar su gestión.

**Tabla 19:** Análisis FODA de la Empresa CCR S.R.L., 2018

ANALISIS INTERNO			
N°	FORTALEZAS	N°	DEBILIDADES
F1	Capacidad de adecuarse a las exigencias del mercado	D1	Impuntualidad en la entrega de los productos
F2	Experiencia en el negocio	D2	Desorden en la manera de realizar las tareas asignadas
F3	Clima laboral favorable	D3	Conformismo por parte de la alta gerencia
F4	Baja rotación de personal	D4	Carencia de publicidad y marketing

ANALISIS EXTERNO			
N°	OPORTUNIDADES	N°	AMENAZAS
O1	Disponibilidad de acceso a créditos	A1	Ingreso de nuevas empresas al sector
O2	Amplio y creciente sector y mercado para explorar	A2	Crecimiento de actuales competidores
O3	Amplia metodología disponible para optimizar procesos	A3	Aumento de costo de MP por demanda en el mercado nacional
O4	Amplia cartera de clientes a explorar	A4	Mayor inversión de la competencia que generan mayor captación de clientes

**Fuente:** Elaboración propia.

La tabla 16, nos muestra que existen muchas cosas por mejorar en la empresa Centro Comercial Rodríguez, por lo que a continuación se va a presentar otro cuadro con posibles estrategias que la empresa pueda aplicar.

### 3.2.6.1. POSIBLES ESTRATEGIAS QUE SE PUEDEN APLICAR

**Tabla 20:** Posibles estrategias de la empresa CCR S.R.L., 2018

N°	FO (Maxi - Maxi) Ofensivas	N°	FA (Maxi - Mini) Defensivas
F1O2	Capacidad de adecuarse a las exigencias del mercado, debido al alto crecimiento del mercado para explorar	F2A2	Aprovechar la experiencia de la empresa para sobresalir ante los nuevos competidores emergentes
F2O1	Buen tiempo en el mercado y una buena disponibilidad de acceso a créditos	F1A1	Aprovechar la experiencia y capacidad de adecuación a las exigencias del mercado con las que cuenta la empresa
F3O4	Clima laboral favorable y una amplia cartera de clientes	F4A4	Actividades de integración que contribuyan a mejorar el clima organizacional.
F4O3	Baja rotación de personal y amplia disponibilidad para documentar procesos.	F1A4	Establecer programas de marketing

N°	DO (Maxi - Mini) De Orientación	N°	DA (Mini - Mini) De Supervivencia
D3O4	Buscar nuevos clientes y no conformarse con los que ya tiene.	D3A1	Establecer nuevos canales para la captación de nuevos clientes, para ganar terreno ante la competencia.
D4O2	Utilizar las herramientas de publicidad y marketing innovadoras para atraer clientes que generen mayor ingresos.	D2A2	Implementar procedimientos de trabajo que ayuden a mejorar la gestión de la empresa
D2O3	Aplicar metodologías que permitan establecer procedimientos y estructuras de trabajo para una mejor de gestión de la empresa y sus procesos	D4A2	Desarrollar campañas de publicidad a fin de captar más clientes y aumentar la participación en el mercado
D1O3	Mejora en la gestión de los procesos operativos de la empresa	D1A4	Evaluar el desempeño de las áreas a través de indicadores y metas establecidas para así asegurar el cumplimiento de plazos con el cliente

**Fuente:** Elaboración propia

La tabla N°17, se puede observar que existe una gran cantidad de estrategias que la empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L puede aplicar dependiendo de los objetivos que se desee cumplir; de las cuales puede destacar la mejora en la gestión de los procesos operativos(D103),relacionando debilidades con oportunidades de la organización. Asimismo ya que la finalidad del presente estudio es aplicar la gestión por procesos de la empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L, a través de un ordenamiento, control y gestión por procesos, orientándolos hacia la satisfacción del cliente.

### **3.2.7. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES**

La norma de la Calidad (ISO 9001:2015) destaca que en toda empresa se debe planificar e implementar tareas para afrontar los riesgos y oportunidades, para ello se realizara un proceso de identificación y evaluación de riesgos y oportunidades, los cuales estarán enfocados en los procesos operativos de la Empresa u organización, en las que esta tiene insuficiencias.

Para poder armar esta matriz necesitamos información de 03 fuentes de información de entrada:

- Análisis FODA.
- Reclamos de clientes.
- Sugerencias de los trabajadores del área de evaluación.

Terminada la evaluación se plantearan tareas a realizar para arremeter los riesgos o aprovechar las oportunidades que se puedan presentar. Seguidamente, se muestra un ejemplo de la identificación y evaluación de riesgos y oportunidades para la actividad “venta de un producto”, la cual, es una actividad en donde se presentan los mayores problemas por parte de los clientes. Para esta evaluación se utilizara el formato que lo encontramos en el Procedimiento “Identificación y evaluación de riesgos y oportunidades” que lo podemos observar en el anexo A.

C.C. RODRIGUEZ S.R.L		REGISTRO									
CODIGO:											
VERSION: V 1.0		MATRIZ DE IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES (AMFE)								PAGINA 01 DE 01	
VIG. DESDE											
OPERACIÓN/ FUNCIONALIDAD	MODO DE FALLO/ OPORTUNIDAD POTENCIAL			CONTROL ACTUAL	EVALUACION			NRT	ACCIONES A TOMAR	RESPONSABLES	PLAZO
	MODO DE FALLO/ OPORT. POTENCIAL	EFEECTO	CAUSA		I	O	D				
VENTA DE UN PRODUCTO	Falta de un procedimiento para la venta de un producto	Insatisfaccion del cliente	Inexistente de un manual de procediemientos	Trabajo de una manera empirica	8	5	4	160	Aplicar un manual de procedimientos para la venta Capacitacion continua y constante revision del manual de procedimientos	Area de ventas	01 mes
	Producto otorgado por logistica en malas condiciones		Falta de supervision al momento de recibir los productos	Nadie supervisa la mercaderia que	8	4	5	160	Revisar los productos al momento que ingresan, por eso capacitar al	Logistica	01 mes

				ingresa a la empresa					personal para que evaluen el manual de procedimientos Falta de supervision al momento de recibir los productos		
	No cumplir con la fecha de entrega		Falla de cumplimiento en el pazo establecido	Trabajo de una manera empirica	8	5	4	160	Aplicar un manual de procedimientos para la entrega de un producto Capacitacion continua y constante revision del manual de procedimientos	Area de ventas	01 mes
	Falta de un inventario de los productos en stock		Inexistente de un inventario	Trabajo de una manera empirica	9	4	3	108	Aplicación de la creacion de kardex Registrar todo los productos que ingresan y salen para que el kardex pueda seguir de manera correcta	Logistica	01 mes

	Personal no calificado		Perfil de puesto mal definido	Trabajo de una manera empirica	8	5	3	120	Contratar personal claificado para el area de ventas	RR.HH	01 mes
	Demora de productos por parte de los proveedores		Inexistente de un manual de procediemientos en el area de compras	Trabajo de una manera empirica	8	4	4	128	Aplicar un manual de procedimientos para el area de compras Capacitacion continua y constante revision del manual de procedimientos	Area de compras	01 mes

**Fuente:** Elaboración propia



### **3.2.8. PROPUESTA DE MEJORA**

En este capítulo, se va a establecer cuál será la mejor propuesta para aplicar y todo esto será en base a la información que se obtiene en el capítulo anterior.

En primer lugar, se establecerán los objetivos que debe tener la propuesta de mejora; luego se hará un cuadro de relación entre las causas reales problemas encontrados y los objetivos planteados, los cuales ayudarán para evaluar que ambos se encuentren alineados buscando que la propuesta de mejora logre su objetivo.

#### **3.2.8.1. OBJETIVOS**

En este capítulo se determinarán los objetivos que tiene que contener la propuesta de mejora para poder atacar a las principales causas que se determinaron en la problemática:

- 1.- Eliminar incumplimientos o retrasos en la fecha de entrega del producto vendido.
- 2.- Reducir las quejas por los productos que no es lo que espera el cliente y las devoluciones de los productos.
- 3.- Mejorar la gestión administrativa y operativa de Centro Comercial Rodríguez S.R.L. a través de una aplicación de gestión por procesos y metodologías de trabajo adecuadas.

#### **3.2.8.2. RELACIÓN OBJETIVOS – CAUSAS REALES**

Una vez que se obtuvo los objetivos del capítulo de propuesta de mejora, se colocarán los mismos objetivos a las causas reales o existentes de la problemática que se encontró en la organización, para que se pueda comprobar que los objetivos y las causas reales o existentes de la problemática, están relacionados y de tal manera que la propuesta de mejora pueda combatir o atacar para así poder resolver los problemas expuestos; como se muestra a continuación:

**Tabla 21:** Tabla de relación objetivos – causas reales de la Empresa CCR S.R.L., 2018

OBJETIVO	CAUSA REAL DEL PROBLEMA
Eliminar incumplimientos o retrasos en la fecha de entrega del producto vendido	Planificación inadecuada de tareas a realizar (Planificación y control operacional)
	Falta de Procedimientos de trabajo
	Falta de control a través de Indicadores
	Falta de tiempo del móvil repartidor
Reducir las quejas por los productos que no es lo que espera el cliente y las devoluciones de los productos.	Falta de inventario
	Planificación inadecuada de tareas a realizar (Planificación y control operacional)
	Falta de Procedimientos de trabajo
	Falta de control a través de Indicadores
Mejorar la gestión administrativa y operativa de Centro Comercial Rodríguez S.R.L. a través de una aplicación de gestión por procesos y metodologías de trabajo adecuadas.	Metodologías inadecuadas
	Planificación inadecuada de tareas a realizar (Planificación y control operacional)
	Falta de Procedimientos de trabajo
	Falta de control a través de Indicadores
	Metodologías inadecuadas de reclutamiento de personal

**Fuente:** Elaboración propia

A partir del cuadro anterior se puede evidenciar que los objetivos que albergará la propuesta de mejora, están perfectamente alineados con los problemas encontrados, para poder atacarlos y dar soluciones que permitan mejorar la gestión de la empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L., y por ende poder crecer como empresa, aumentar su rentabilidad a través de la captación de nuevos clientes, ahorro en costos, y otros.

### **3.2.8.3. PROPUESTA DE MEJORA**

Una vez que la problemática de la empresa se determinó y también se hallaron las principales causas que hay en los procesos de la empresa en estudio, se pudo deducir que todos los problemas se relacionan a que la empresa no cumple con lo que requiere el cliente y con sus requisitos del mismo (tiempo y calidad), estos problemas se dan por el hecho que la empresa tiene una mala gestión en sus procesos, usa metodologías inapropiadas, su planificación es inadecuada, etc.

Para poder atacar estos problemas hemos analizado diferentes técnicas, modelos y metodologías de la ingeniería industrial, pero ninguna es tan eficiente como la gestión por procesos, esta herramienta permite que la empresa genere un valor, también, nos ayudara a ordenar los procesos de la organización de la manera más correcta (habrá una mejor relación del proveedor-cliente dentro y fuera de los procesos) para ayudar y alinear las metas de la organización y se pueda cumplir con las expectativas del cliente, uno de los principales problemas que la organización tiene. La gestión por procesos nos va a asegurar que los problemas con sus determinadas causas encontradas se puedan eliminar y por ende la organización pueda desempeñarse de la mejor manera, llegando a cumplir con los requerimientos y expectativas del cliente final para que pueda seguir creciendo en el mercado competitivo y ganar más clientes.

Como bien se sabe que el desarrollo de la herramienta Gestión por procesos nos dará la solución que la empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L. requiere para los problemas que viene teniendo, también es necesario que todo se documente y normalice tal como se verá en el siguiente capítulo. Para obtener resultados en esta mejora tenemos que tener claro que la satisfacción, es decir eficacia, y otra muy distinta es el cumplimiento, es decir eficiencia. Por esto se tiene que resaltar que la herramienta gestión por procesos se aplicara como una herramienta que dará eficacia a la gestión de los procesos de la empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L.

### 3.3. IMPLEMENTAR LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL RODRÍGUEZ.

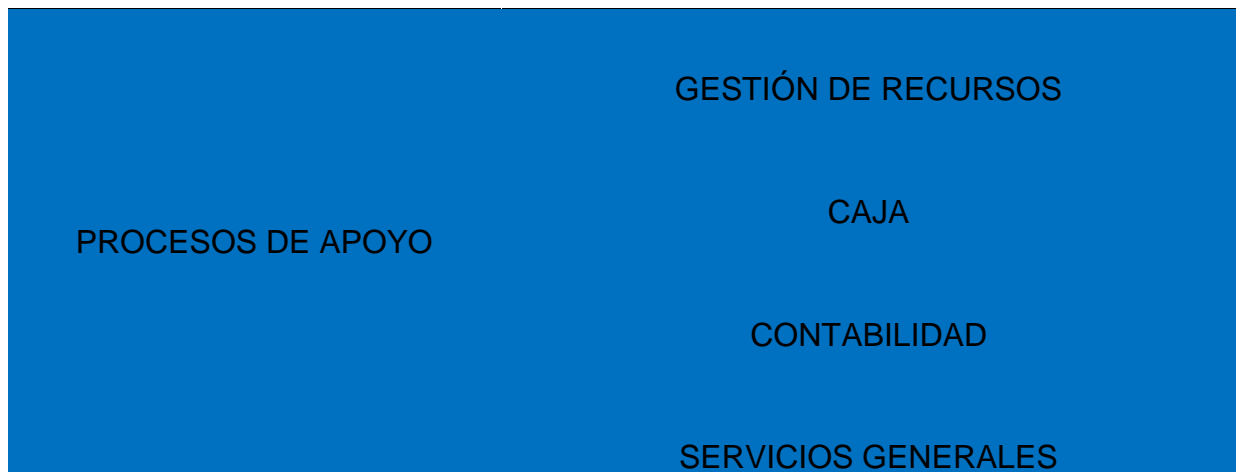
#### 3.3.1. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

La empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L. está estructurada como una organización orientada a brindar servicios de calidad en atención.

A partir del listado de procesos se procedió a identificar y seleccionar los procesos, a continuación en la siguiente tabla se muestra la clasificación de procesos.

**Tabla 22:** Clasificación de los procesos de la empresa CCR S.R.L., 2018

TIPOS DE PROCESOS	PROCESOS
PROCESOS ESTRATÉGICOS	DIRECCIÓN Y GESTIÓN
PROCESOS DE PRODUCCIÓN	COMPRAS ALMACENAMIENTO VENTAS



**Fuente:** Elaboración propia

**A. Los Procesos Estratégicos se componen a su vez:**

- **Proceso de Dirección y Gestión:** Es el proceso que se encarga de dirigir, asesorar, supervisar y controlar la administración de la organización Centro Comercial Rodríguez S.R.L

**B. Los Procesos Operativos se componen a su vez:**

- **Proceso de Compra:** Proceso encargado de planear, organizar, ejecutar las compras de los diferentes productos de la organización para que así pueda estar surtida y con productos de calidad y bajo coste.
- **Proceso de Almacenamiento o Logística:** Es el proceso que se encarga de suministrar la mercadería para que se pueda llevar un mejor control de todos los productos y también es el área encargada de abastecer al proceso de compra.
- **Proceso de Venta:** Proceso encargado de vender los productos de la organización para así poder generar rentabilidad y que la empresa siga creciendo.

**C. Los Procesos de Apoyo se componen a su vez:**

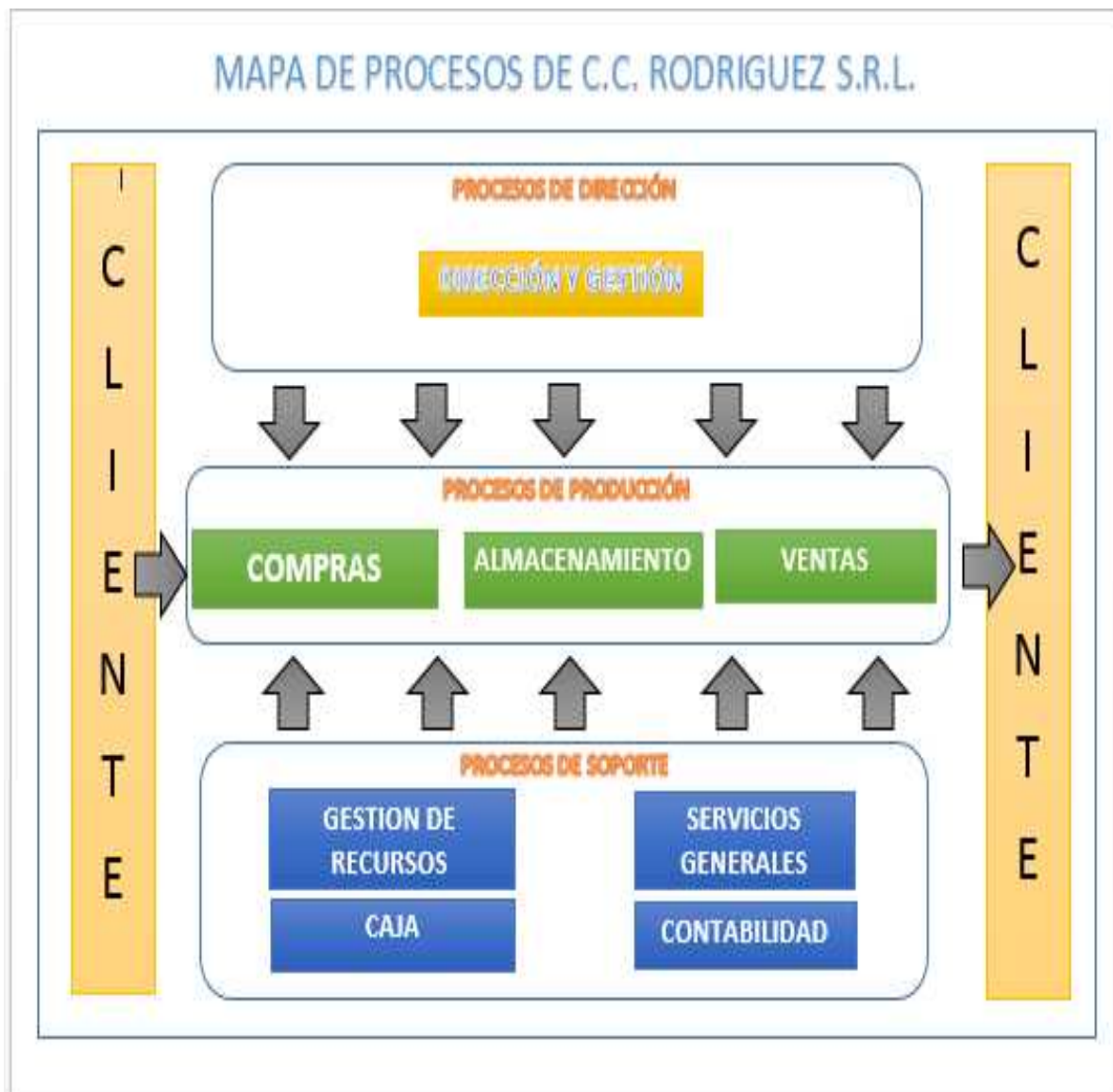
- **Proceso de Gestión de Recursos Humanos:** Proceso encargado de evaluar a los posibles trabajadores de la organización y es el proceso que también se encarga de planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone la organización.

- **Proceso de Caja:** Proceso encargado de recibir las cancelaciones de los productos o algunas letras por cobrar que genera la organización.
- **Proceso de Contabilidad:** Proceso encargado de la elaboración de reportes de los ingresos y egresos que tiene mensualmente la organización.
- **Proceso de Servicios Generales:** Proceso encargado de mantener limpia los ambientes de la organización Centro Comercial Rodríguez S.R.L

De la especificación presentada de los procesos, se elaboró el Mapa de Procesos que representa la organización Centro Comercial Rodríguez S.R.L tal Mapa de Procesos se muestra en la figura N° 11.

### **3.3.2. MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA C.C.RODRIGUEZ S.R.L**

La empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L ha logrado identificar algunos de sus procesos dentro de la Empresa, pero no ha logrado definir su Mapa de Procesos. Es por ello que, para poder visualizar la dificultad de sus procesos y actividades, se ha definido el Mapa de Procesos de Centro Comercial Rodríguez S.R.L.



**Figura 13:** Mapa de procesos de la empresa CCR SRL, 2018

**Fuente:** Elaboración propia.

Se puede visualizar que los procesos del proceso productivo y sus interrelaciones de la Empresa se encuentran definidos. Como visualizamos en la figura 13, los procesos se desarrollan para la satisfacción del usuario, lo cual no está sucediendo, y el principal problema de la Empresa, ya que, el usuario no se encuentra conforme.

### 3.3.3. DOCUMENTACION DEL PROCESO DE COMPRA

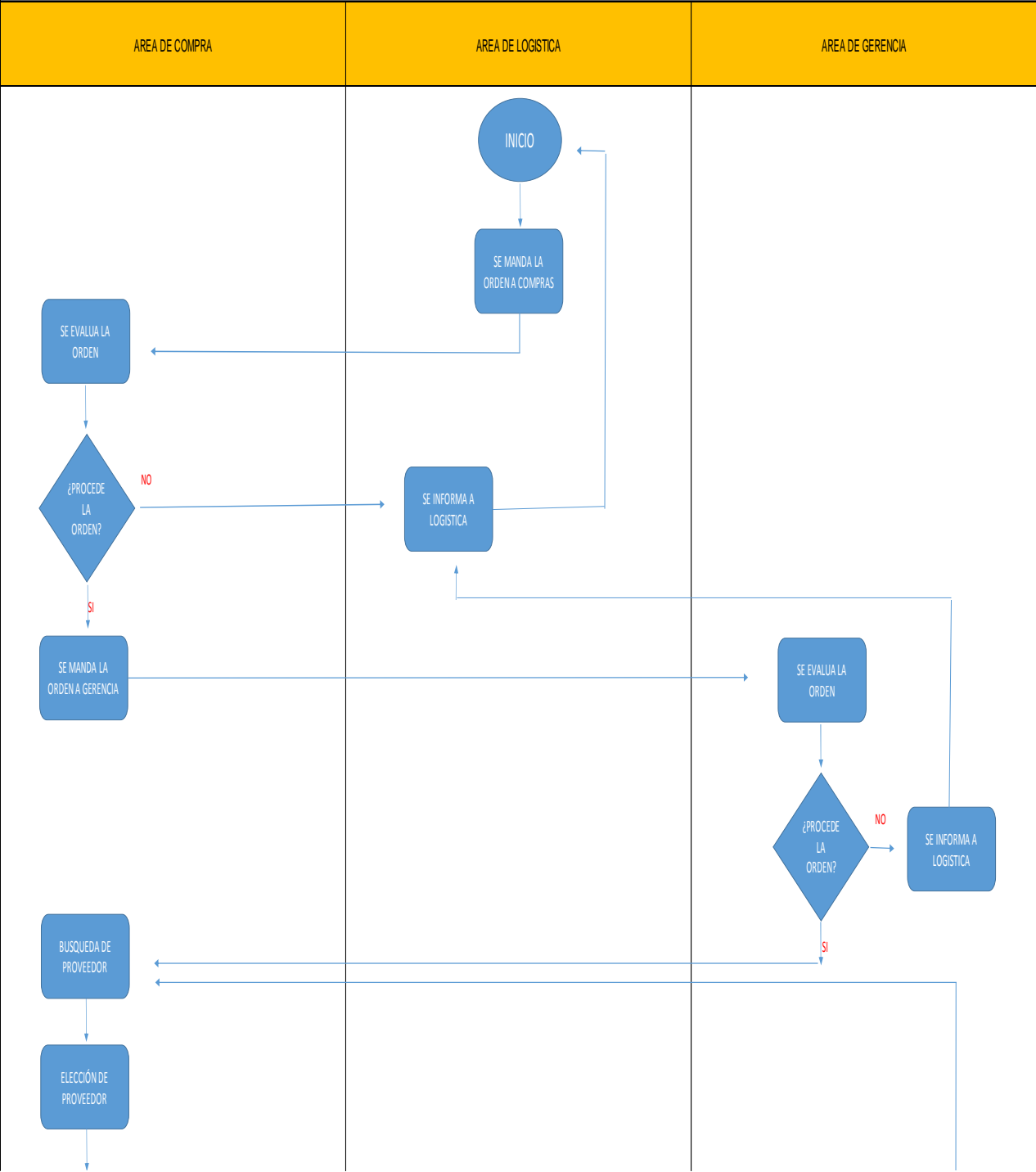
**Tabla 23:** Ficha de proceso del área de compra de la Empresa CCR S.R.L., 2018

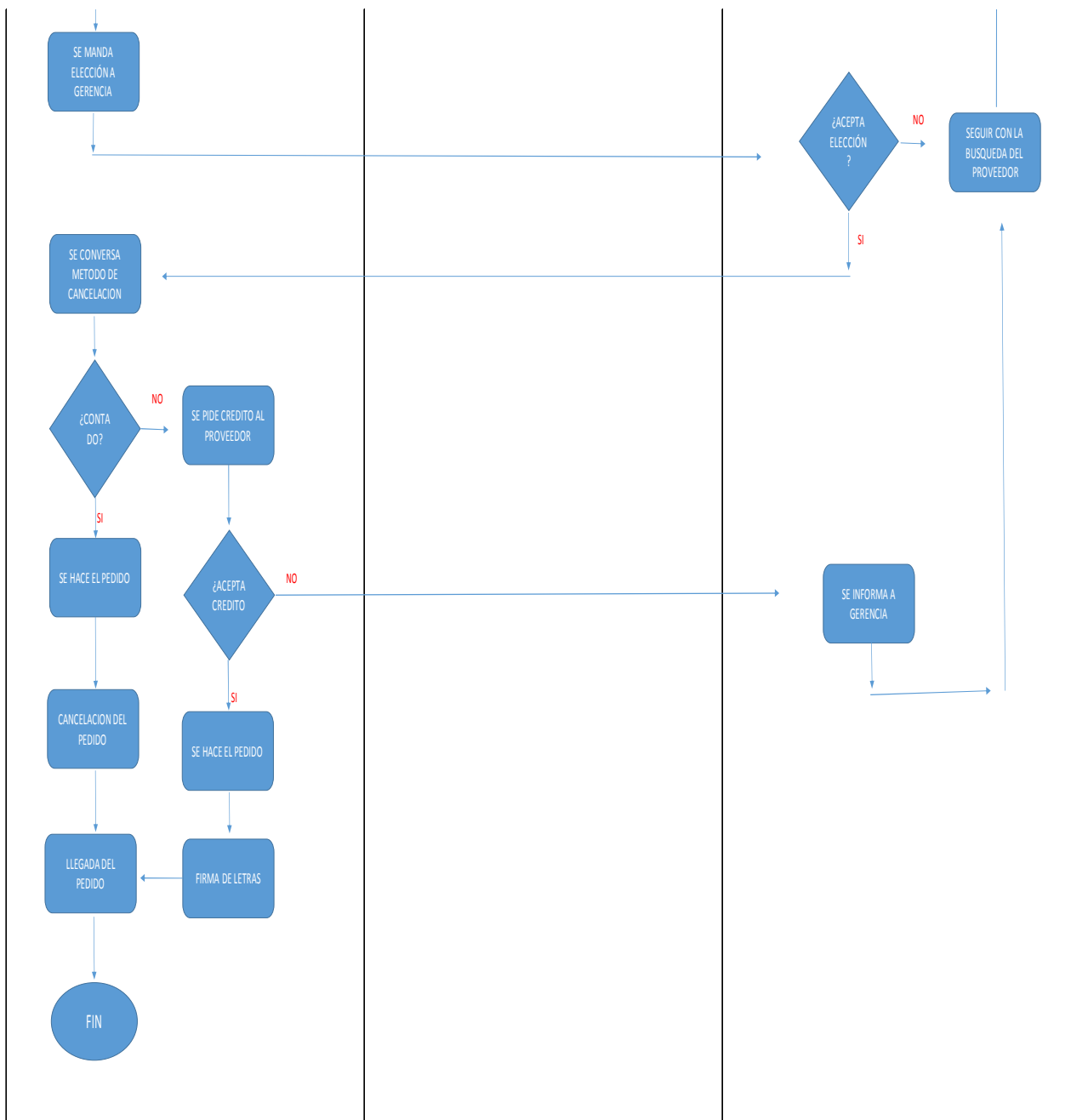
FORMATO					
FICHA DE CARACTERIZACION DEL PROCESO DE COMPRA					
NOMBRE	COMPRAS	RESPONSABLE	ENCARGADO DEL AREA DE COMPRAS		
OBJETIVO	Proporcionar a la empresa un producto de calidad y bajo costo	ALCANCE	Inicio: Búsqueda de un producto por parte del cliente(la empresa)		
			Fin: Salida del cliente(la empresa) con el producto		
PROCESOS PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	CONTROLES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTE
Requerimientos del cliente	Pedidos de los clientes	Realización de estudio de mercado para la identificación y selección de buenos proveedores	N° de proveedores	Comprobantes del producto comprado	Entrega de un buen producto a la empresa
Especificaciones técnicas del cliente		Evaluar costos entre proveedores	Orden de logística		



		Comunicación con el proveedor Cancelación del producto	Compras conforme  Comprobante de compra		Entrega de los comprobantes de compra
IDENTIFICACION DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCION Y CONTROL DE PROCESOS					
COMPETENCIAS		AMBIENTE DE TRABAJOS		EQUIPOS	
Comunicación efectiva  Empatía Compromiso Trabajo en equipo		Oficinas de la empresa		Teléfono fijo/ celular  Laptop Útiles de oficina Impresora	
DOCUMENTOS APLICADOS		REGISTROS QUE SE CONTROLAN		INDICADORES- PARAMETROS DE CONTROL Y MEDICION	
Comprobante de compra		N° de proveedores Orden de logística Compras conformes Comprobante de compra		Precio, N° de fallas Stock Nivel de conformidad  N° de comprobante emitido	

**Fuente:** Elaboración Propia





**Figura 14:** Diagrama de flujo del área de compra de la empresa CCR SRL, 2018.

**Fuente:** Elaboración propia

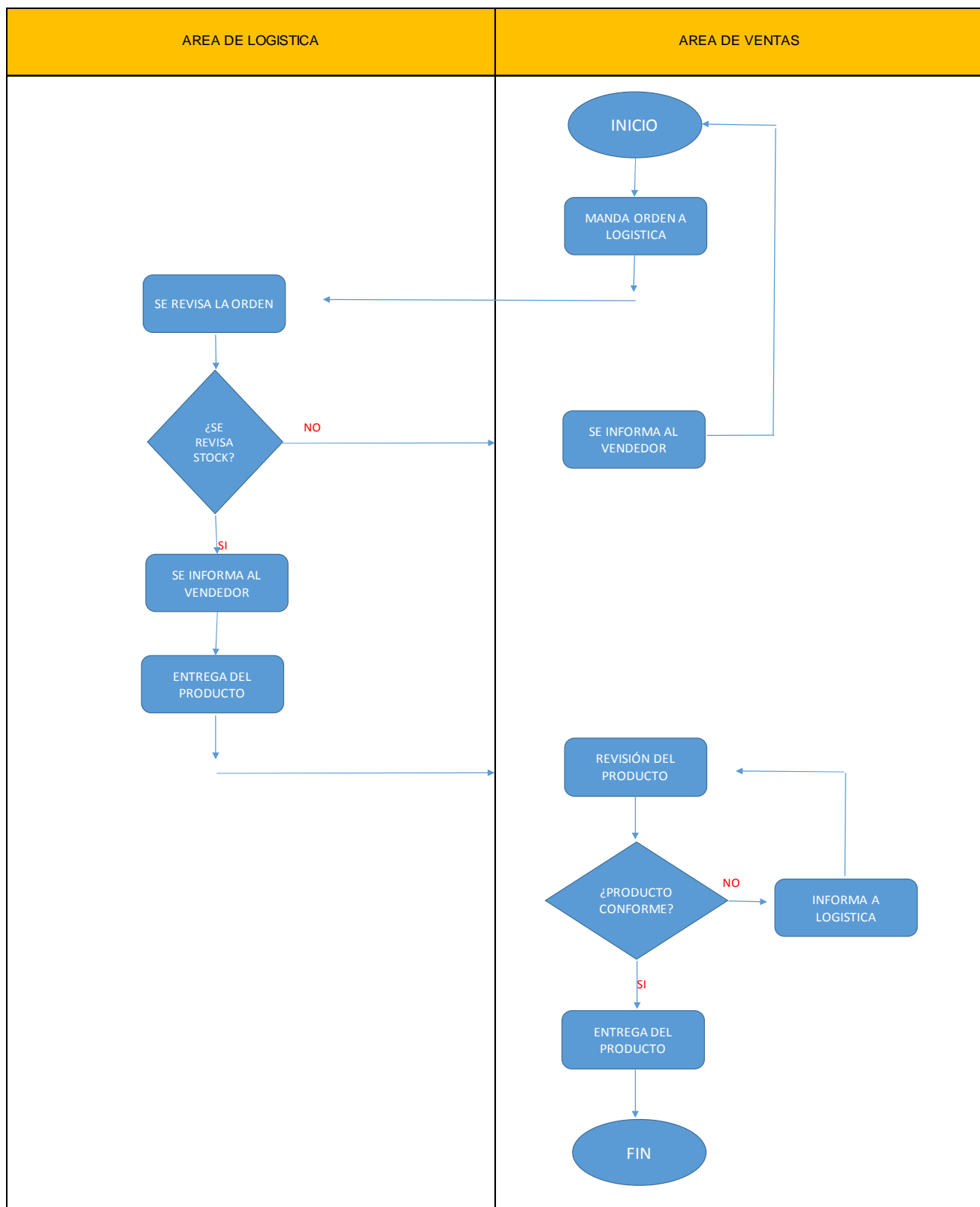
### 3.3.4. DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO

**Tabla 24:** Ficha de proceso del área de almacenamiento de la empresa CCR S.R.L., 2018

FORMATO					
FICHA DE CARACTERIZACION DEL PROCESO DE ALMACEN					
NOMBRE	ALMACEN	RESPONSABLE	ENCARGADO DEL AREA DE ALAMACEN		
OBJETIVO	Proporcionar al área de ventas el producto que desee	ALCANCE	Inicio: Búsqueda de un producto por parte del encargado de logística		
			Fin: Salida del vendedor con el producto		
PROCESOS PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	CONTROLES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTE
Requerimientos del área de ventas	Pedidos del área de ventas	Comunicación con el vendedor	Orden de ventas	Documento del producto entregado	Entrega de un buen producto al vendedor
Especificaciones técnicas del cliente		Búsqueda del producto solicitado			
Producto por parte de los proveedores		Recepción de los productos	Producto conforme		Entrega del documento del producto solicitado

IDENTIFICACION DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCION Y CONTROL DE PROCESOS		
COMPETENCIAS	AMBIENTE DE TRABAJOS	EQUIPOS
Comunicación efectiva Empatía Compromiso Trabajo en equipo	Oficinas de la empresa	Teléfono fijo/ celular  Laptop Útiles de oficina Impresora
DOCUMENTOS APLICADOS	REGISTROS QUE SE CONTROLAN	INDICADORES- PARAMETROS DE CONTROL Y MEDICION
Comprobante de solicitud de pedido	Los productos Productos defectuosos Comprobante de pedido	Stock  Cantidad de productos defectuosos  N° de comprobante emitido

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 15:** Diagrama de flujo del área de almacenamiento de la empresa CCR SRL, 2018.

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.3.5. DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS

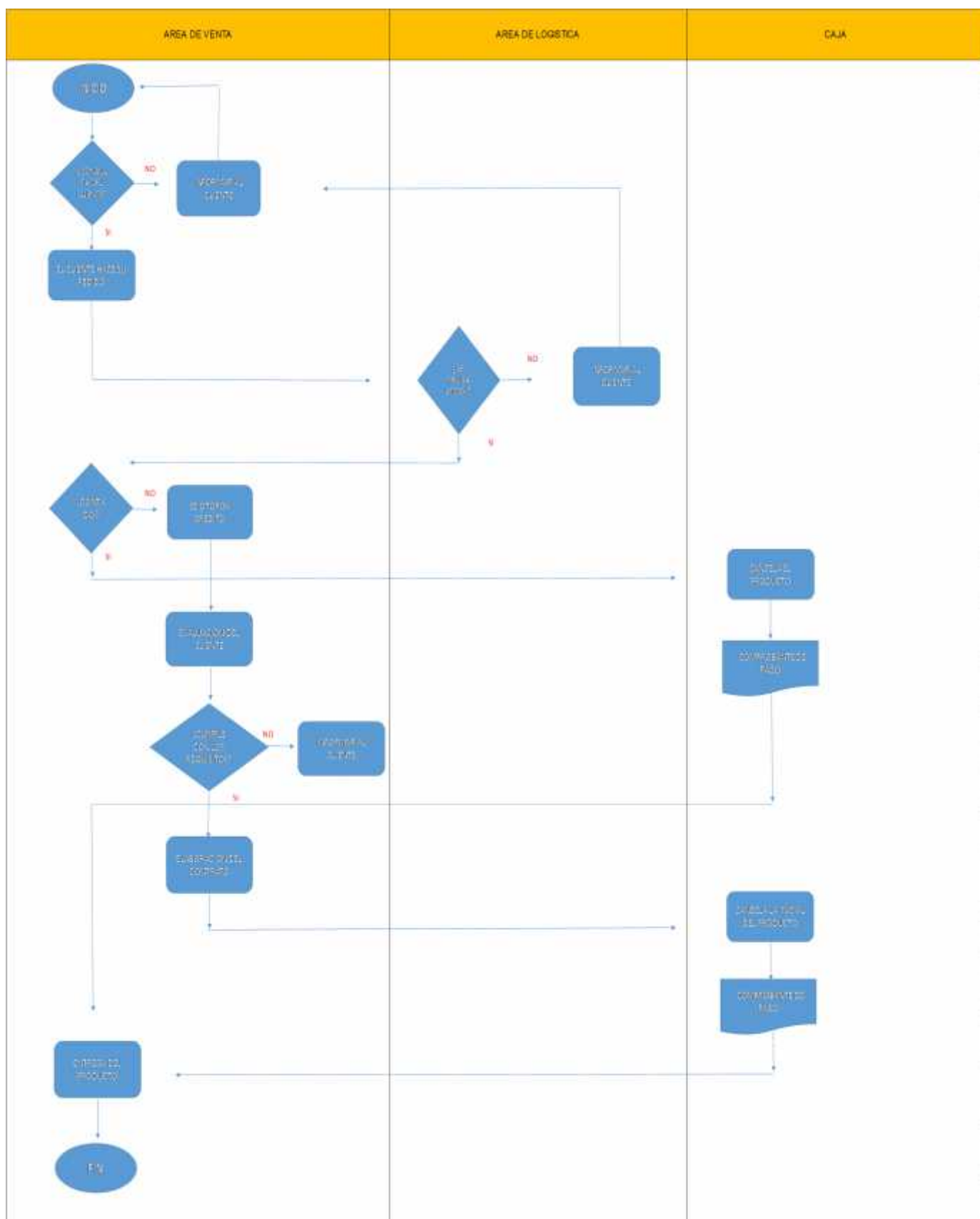
**Tabla 25:** Ficha de proceso del área de ventas de la empresa CCR S.R.L., 2018

FORMATO					
FICHA DE CARACTERIZACION DEL PROCESO DE VENTA					
NOMBRE	VENTAS	RESPONSABLE	FERNANDO RODRIGUEZ		
OBJETIVO	Asegurar la entrega correcta al cliente del producto que desee y asegurar su satisfacción.	ALCANCE	Inicio: Búsqueda de un producto por parte del cliente		
			Fin: Salida del cliente con el producto		
PROCESOS PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	CONTROLES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTE
Requerimientos del cliente	Pedidos de los clientes	Comunicación con el cliente	N° de clientes atendidos	Comprobantes del producto vendido	Entrega de un buen producto al cliente
Especificaciones técnicas del cliente		Búsqueda del producto solicitado	Ventas conforme		
Los diferentes productos		Cerrar el negocio con el cliente	Comprobantes de venta		Entrega de los comprobantes de venta

<b>IDENTIFICACION DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCION Y CONTROL DE PROCESOS</b>					
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>AMBIENTE DE TRABAJOS</b>		<b>EQUIPOS</b>	
Comunicación efectiva Empatía Compromiso Trabajo en equipo		Oficinas de la empresa		Teléfono fijo/ celular  Laptop Útiles de oficina  Impresora	
<b>DOCUMENTOS APLICADOS</b>		<b>REGISTROS QUE SE CONTROLAN</b>		<b>INDICADORES- PARAMETROS DE CONTROL Y MEDICION</b>	
Comprobante de venta		N° de clientes atendidos Ventas conformes Comprobante de venta		N° de ventas realizadas Nivel de conformidad  N° de comprobante emitido	

Fuente: Elaboración Propia





**Figura 16:** Diagrama de flujo del área de ventas de la empresa CCR SRL, 2018.

**Fuente:** Elaboración propia


**Tabla 26:** Check list para el manual de procedimiento de la empresa CCR S.R.L., 2018

RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD	SI	NO	OBSERVACIÓN
Cliente	1	Cliente hace la consulta	X		
Vendedor	2	Se atiende la consulta del cliente	X		
Cliente	3	El cliente deseara que hacer, si hacer su pedido o retirarse	X		
Vendedor	4	Si el cliente hace su pedido se revisa stock	X		
Vendedor	5	Si no esta disponible su producto se le informa al cliente	X		
Vendedor	6	Si hay stock se procede con el pedido del cliente	X		
Vendedor	7	Se le pregunta el método de pago	X		
Cliente	8	Si nos informa que será al crédito	X		
Vendedor	9	Se procede a la evaluación del cliente	X		
Vendedor	10	Si cumple con los requisitos, se le procede a la elaboración del contrato		X	¿Qué pasaría si el cliente no cumple con los requisitos?
Cajera	11	Se le hace entrega de su comprobante de pago		X	Falta el pago de la inicial
Cliente	12	Si el cliente lo paga al contado	X		
Vendedor	13	Se le hace entrega de su comprobante de pago		X	El encargado de entregar el comprobante de pago es el cajero.
Vendedor	14	Se le hace entrega de su pedido	X		

  
Joel Rojas

  
Roxana Grados

  
María Teran

  
Jonathan Cruz

  
Diana Mostacero

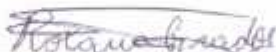
**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 27:** Check list para el manual de procedimiento de la empresa CCR S.R.L., 2018

RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD	SI	NO	OBSERVACIÓN
Cliente	1	Cliente hace la consulta	X		
Vendedor	2	Se atiende la consulta del cliente	X		
Cliente	3	El cliente desea que hacer, si hacer su pedido o retirarse	X		
Vendedor	4	Si el cliente hace su pedido se revisa stock	X		
Vendedor	5	Si no esta disponible su producto se le informa al cliente	X		
Vendedor	6	Si hay stock se procede con el pedido del cliente	X		
Vendedor	7	Se le pregunta el método de pago	X		
Cliente	8	Si nos informa que será al crédito	X		
Vendedor	9	Se procede a la evaluación del cliente	X		
Vendedor	10	Si no cumple con los requisitos se le informa	X		
Vendedor	11	Si cumple con los requisitos, se le procede a la elaboración del contrato	X		
Cliente	12	Da la inicial del producto	X		
Cajera	13	Se le hace entrega de su comprobante de pago	X		
Cliente	14	Si el cliente lo paga al contado	X		
Cajera	15	Se le hace entrega de su comprobante de pago	X		
Vendedor	16	Se le hace entrega de su pedido	X		



Miguel Rojas



Roxana Grados



María Teran



Jonathan Cruz



Diana Hestacero

Centro Comercial  
"RODRIGUEZ" S.R.L.

  
 Flavio Rodríguez Namor  
 GERENTE

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 28:** Descripción general para el manual de procedimiento en el área de ventas de la Empresa CCR S.R.L., 2018

NOMBRE DEL PROCESO		FECHA: 03/03/2018
PROCESO DE VENTA		
1.- DESCRIPCION	Es el proceso que genera un intercambio entre un bien o servicio y una cierta cantidad de dinero, la cual satisface las expectativas de un cliente y por lo general esto genera rentabilidad para la organización. Estas ventas en su procedimiento generan un comprobante de pago (boleto o contrato). Se puede diferenciar: Boleta: La venta se realizo al contado Contrato: La venta se realizo al credito	
2.- OBJETIVO	Generar mas ventas y adquirir clientes para que la organización pueda incementar su rentabilidad, y pueda mantenerse en el mercado competitivo	
3.- ALCANCE	3.1 El procedimiento se aplica al área de ventas	
4.- PERIODICIDAD	Durante todo el año.	
ELABORO		FECHA DE EMISION
FERNANDO RODRIGUEZ		03/03/2018
Ing. Industrial		

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 29:** Manual de procedimiento en el área de ventas de la empresa CCR S.R.L., 2018.

CENTRO COMERCIAL RODRIGUEZ S.R.L		PROCEDIMIENTO DE VENTAS		FECHA: 03/03/2018
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD	OBSERVACIONES	DOCUMENTOS
Cliente	1	Cliente hace la consulta	Atender al cliente de la mejor manera	
Vendedor	2	Se atiende la consulta del cliente	La atencion debe ser excelente	
Cliente	3	El cliente deseara que hacer, si hacer su pedido o retirarse	Tratar de cumplir con sus expectativas del cliente	
Vendedor	4	Si el cliente hace su pedido se revisa stock	No hacer esperar al cliente por mucho tiempo	
Vendedor	5	Si no esta disponible su producto se le informa al cliente	Se le puede hacer su pedido	Comprobante de pago
Vendedor	6	Si hay stock se procede con el pedido del cliente	Se le informa que si hay su pedido	
Vendedor	7	Se le pregunta el metodo de pago	Puede ser contado o credito	
Cliente	8	Si nos informa que sera al credito	Revisar los requisitos de la empresa	Requisitos que pide la empresa al cliente
Vendedor	9	Se procede a la evaluacion del cliente	La respuesta no debe tardar mas de 24 horas	
Vendedor	10	Si no cumple con los requisitos se le informa	Convencer al cliente por otro producto mas comodo o dar un poco mas de	
Vendedor	11	Si cumple con los requisitos, se le procede a la elaboracion del contrato	Tomar bien los datos para la elaboracion del contrato	
Cliente	12	Da la inicial del producto	El dinero pasa la revision	Comprobante de pago
Cajera	13	Se le hace entrega de su comprobante de pago	Constatar que este bien elaborado	
Cliente	14	Si el cliente lo paga al contado	El dinero pasa la revision	Comprobante de pago
Cajera	15	Se le hace entrega de su comprobante de pago	Constatar que este bien elaborado	
Vendedor	16	Se le hace entrega de su pedido	Debe ser en el tiempo pactado	

ELABORO
FERNANDO RODRIGUEZ
Ing. Industrial

FECHA DE EMISION
03/03/2018

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 30:** Descripción general para el manual de procedimiento en el área de compras de la empresa CCR S.R.L., 2018

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	
PROCESO DE COMPRA	FECHA: 04/03/2018

1.- DESCRIPCION	<p>Es el proceso que genera un intercambio entre un bien o servicio y una cierta cantidad de dinero, la cual satisface las expectativas de un cliente y por lo general esto genera rentabilidad para la organización. Estas compras en su procedimiento generan un comprobante de pago (boleta, factura o contrato). Se puede diferenciar:</p> <p>Boleta o factura: La compra se realizó al contado</p> <p>Contrato: La compra se realizó al crédito</p>
2.- OBJETIVO	<p>Generar compras a un precio bajo pero que el producto sea de buena calidad para cumplir con las expectativas de los clientes</p>
3.- ALCANCE	<p>3.1 El procedimiento se aplica al área de compras</p>
4.- PERIODICIDAD	<p>Durante todo el año.</p>

<b>ELABORO</b>
FERNANDO RODRIGUEZ
Ing. Industrial

<b>FECHA DE EMISION</b>
04/03/2018

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 31:** Manual de procedimiento en el área de compras de la empresa CCR S.R.L., 2018

CENTRO COMERCIAL RODRIGUEZ S.R.L	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	FECHA: 22/02/2018
-------------------------------------	--------------------------	-------------------

RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD	OBSERVACIONES	DOCUMENTOS
LOGISTICA	1	Logística manda orden al área de compras	Puede ser por correo o una hoja autorizada	Hoja autorizada
COMPRAS	2	Evaluación de la orden	Se espera respuesta	Hoja autorizada
COMPRAS	3	Si no procede se le informa a logística	Puede ser por correo o una hoja autorizada	Hoja autorizada
COMPRAS	4	Si procede se la manda la orden a gerencia	Se hace mediante el correo	
GERENCIA	5	Evaluación de la orden	Se espera respuesta	
COMPRAS	6	Si no procede se le informa a logística	Puede ser por correo o una hoja autorizada	Hoja autorizada
COMPRAS	7	Si procede la orden se empieza con la búsqueda de proveedores	Muchas veces ya se trabaja con los antiguos proveedores	Boletas o Facturas
COMPRAS	8	Se procede a la elección de un proveedor	Investigar bien sobre ese proveedor	
COMPRAS	9	La elección se le informa a gerencia	Se espera respuesta	
GERENCIA	10	Si no acepta se sigue en la búsqueda de otro proveedor	Investigar bien sobre ese proveedor	
COMPRAS	11	Si procede se conversa el método de cancelación	Se evalúa el método de pago	
COMPRAS	12	Si es al crédito se espera respuesta del proveedor	Estar al día en nuestras obligaciones	

COMPRAS	13	Si no procede se le informa a gerencia	Esperar respuesta	
COMPRAS	14	Se sigue buscando otro proveedor	Investigar bien sobre ese proveedor	
COMPRAS	15	Si procede se hace el pedido	Evaluación del crédito	
GERENCIA	16	Firma de letras	Que este todo en orden	Contrato
COMPRAS	17	Si es al contado se hace el pedido	Que el proveedor sea de confianza	Comprobante de pago
COMPRAS	18	Se espera la llegada del producto	Que llegue para la fecha pactada	

ELABORO
FERNANDO RODRIGUEZ
Ing. Industrial

FECHA DE EMISION
04/03/2018

**Fuente:** Elaboración propia



**Tabla 32:** Descripción general para el manual de procedimiento en el área de logística de la empresa CCR S.R.L., 2018

NOMBRE DEL PROCESO		FECHA: 05/03/2018
PROCESO DE ALMACEN		
1.- DESCRIPCION	Es el proceso que nos mantendrá informado de cómo estamos abastecidos para así poder realizar las compras en el momento correcto y llevar un mejor control de todos los productos	
2.- OBJETIVO	Poder llevar un mejor control de la mercadería que entra y sale, del mismo modo, informar cuando falta algún producto	
3.- ALCANCE	3.1 El procedimiento se aplica al área de almacén	
4.- PERIODICIDAD	Durante todo el año.	
ELABORO		FECHA DE EMISION
FERNANDO RODRIGUEZ		05/03/2018
Ing. Industrial		

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 33:** Manual de procedimiento en el área de logística de la empresa CCR S.R.L., 2018

CENTRO COMERCIAL RODRIGUEZ S.R.L		PROCEDIMIENTO DE LOGISTICA		FECHA: 05/03/2018
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD	OBSERVACIONES	DOCUMENTOS
VENTAS	1	Manda la orden el área de ventas	Puede ser por correo o una hoja autorizada	Hoja autorizada
LOGISTICA	2	Evaluación de la orden		
LOGISTICA	3	Se revisa stock	Informar al vendedor	Hoja autorizada
LOGISTICA	4	Si no se cuenta con stock se le informa al vendedor	Vendedor lo intenta de resolver con el cliente puede ser un pedido	
LOGISTICA	5	Si se cuenta con el producto en stock se le entrega el vendedor		Hoja autorizada
VENTAS	6	Revisión del producto	Puede ser que no esté conforme	Hoja autorizada
VENTAS	7	Producto no conforme se le avisa a logística		
LOGISTICA	8	Si el producto está conforme se le entrega al vendedor		Hoja autorizada
		ELABORO	FECHA DE EMISION	
		FERNANDO RODRIGUEZ	05/03/2018	
		Ing. Industrial		

**Fuente:** Elaboración propia

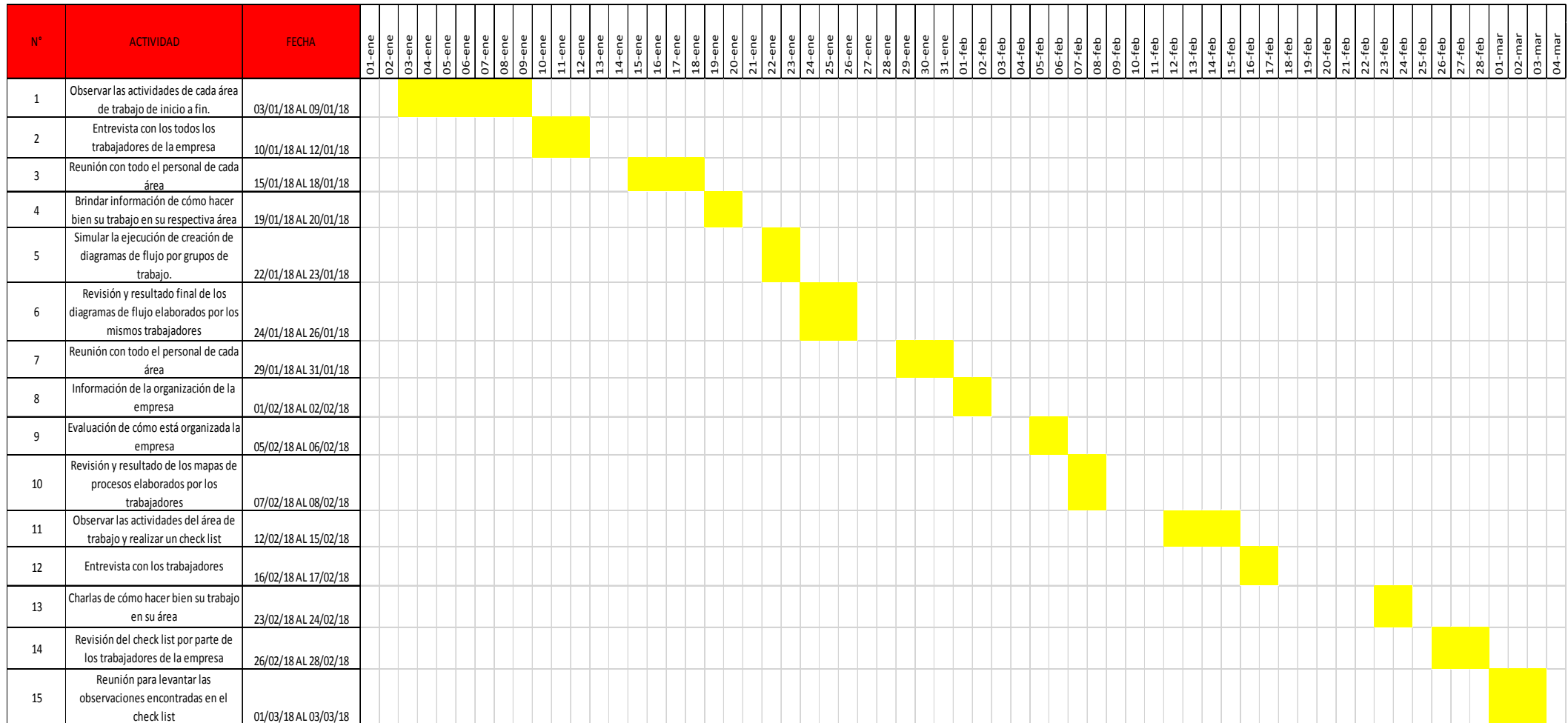
**Tabla 34:** Plan de acción en el área de ventas de la empresa CCR SRL, 2018

DURACIÓN DEL PLAN : 03/01/18 - 03/03/18						
Objetivos del plan	Estrategias	Tareas	Gantt	Recursos	Costo	Responsable
Capacitar al personal de la empresa Centro Comercial Rodríguez	Identificación de procesos	Observar las actividades de cada área de trabajo de inicio a fin.	03/01/18 al 09/01/18	Cámara fotográfica	S/. 350.00	Luis Fernando Rodríguez Sánchez
		Entrevista con los todos los trabajadores de la empresa	10/01/18 al 12/01/18	Una grabadora	S/. 350.00	
				Papel para apuntes	S/. 2.00	
	Diagramas de flujos de los procesos	Reunión con todo el personal de cada área	15/01/18 al 18/01/18	Local de la empresa	S/. 30.00	
		Brindar información de cómo hacer bien su trabajo en su respectiva área	19/01/18 al 20/01/18	Cañón Multimedia	S/. 150.00	
				Fotocopias	S/. 2.00	
		Simular la ejecución de creación de diagramas de flujo por grupos de trabajo.	22/01/18 al 23/01/18	Papel para apuntes	S/. 2.00	
				Una laptop	S/. 20.00	
		Revisión y resultado final de los diagramas de flujo elaborados por los mismos trabajadores	24/01/18 al 26/01/18	Una laptop	S/. 20.00	
				Lapicero	S/. 1.00	
	Elaboración de mapas de procesos	Reunión con todo el personal de cada área	29/01/18 al 31/01/18	Local de la empresa	S/. 30.00	
			01/02/18 al 02/02/18	Cañón Multimedia	S/. 150.00	

		Información de la organización de la empresa		Fotocopias	S/. 2.00	
		Evaluación de cómo está organizada la empresa	05/02/18 al 06/02/18	Papel para apuntes	S/. 2.00	
		Revisión y resultado de los mapas de procesos elaborados por los trabajadores	07/02/18 al 08/02/18	Gigantografia Una laptop	S/. 15.00 S/. 20.00	
Implementar la gestion por procesos en el area de ventas	Manual de Procedimientos	Observar las actividades del área de trabajo y realizar un check list	12/02/18 al 15/02/18	Papel para apuntes	S/. 2.00	Luis Fernando Rodríguez Sánchez
				Cámara fotográfica	S/. 350.00	
		Entrevista con los trabajadores	16/02/18 al 17/02/18	Una grabadora	S/. 350.00	
				Papel para apuntes	S/. 2.00	
		Charlas de cómo hacer bien su trabajo en su área	23/02/18 al 24/02/18	Local de la empresa	S/. 20.00	
				Cañón Multimedia	S/. 150.00	
		Revisión del check list por parte de los trabajadores de la empresa	26/02/18 al 28/02/18	Lapicero	S/. 2.00	
		Reunión para levantar las observaciones encontradas en el check list	01/03/18 al 03/03/18	Local de la empresa	S/. 20.00	
				Papel para apuntes	S/. 2.00	
		TOTAL				
IMPREVISTOS				S/. 29.30		
TOTAL				S/. 615.30		

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 35:** Diagrama de Gantt para la implementación del manual de procedimientos en el área de ventas de la empresa CCR S.R.L., 2018



Fuente: Elaboración propia

### **3.3.6. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES**

La norma de la Calidad (ISO 9001:2015) destaca que en toda empresa se debe planificar e implementar tareas para afrontar los riesgos y oportunidades, para ello se realizara un proceso de identificación y evaluación de riesgos y oportunidades, los cuales estarán enfocados en los procesos operativos de la Empresa u organización, en las que esta tiene insuficiencias.

Para poder armar esta matriz necesitamos información de 03 fuentes de información de entrada:

- Análisis FODA.
- Reclamos de clientes.
- Sugerencias de los trabajadores del área de evaluación.

Terminada la evaluación se plantearan tareas a realizar para arremeter los riesgos o aprovechar las oportunidades que se puedan presentar. Seguidamente, se muestra un ejemplo de la identificación y evaluación de riesgos y oportunidades para la actividad “venta de un producto”, la cual, es una actividad en donde se presentan los mayores problemas por parte de los clientes. Para esta evaluación se utilizara el formato que lo encontramos en el Procedimiento “Identificación y evaluación de riesgos y oportunidades” que lo podemos observar en el (Anexo A).

C.C. RODRIGUEZ S.R.L		REGISTRO									
CODIGO:											
VERSION: V 1.0		MATRIZ DE IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES (AMFE)								PAGINA 01 DE 01	
VIG. DESDE											
OPERACIÓN/ FUNCIONALIDAD	MODO DE FALLO/ OPORTUNIDAD POTENCIAL			CONTROL ACTUAL	EVALUACION			NRT	ACCIONES A TOMAR	RESPONSABLES	PLAZO
	MODO DE FALLO/ OPORT. POTENCIAL	EFFECTO	CAUSA		I	O	D				
VENTA DE UN PRODUCTO	Falta de un procedimiento para la venta de un producto	Insatisfaccion del cliente	Inexistente de un manual de procediemientos	Aplicacion un manual de procedimientos para la venta	4	4	2	32	Capacitacion continua y constante revision del manual de procedimientos	Area de ventas	01 mes
	Producto otorgado por logistica en malas condiciones		Falta de supervision al momento de recibir los productos	Supervisar al personal y aplicar un manual de procedimientos en logistica	4	3	3	36	Revisar los productos al momento que ingresan, por eso capacitar al personal para que evaluen el manual de procedimientos	Logistica	01 mes
						4	3	3	36		Area de ventas

	No cumplir con la fecha de entrega		Falla de cumplimiento en el plazo establecido	Aplicar un manual de procedimientos para la entrega de un producto					Capacitación continua y constante revisión del manual de procedimientos		
	Falta de un inventario de los productos en stock		Inexistente de un inventario	Aplicación de la creación de kardex	4	3	3	36	Registrar todo los productos que ingresan y salen para que el kardex pueda seguir de manera correcta	Logística	01 mes
	Personal no calificado		Perfil de puesto mal definido	Contratación de personal calificado	4	3	3	36	Contratar personal calificado para el área de ventas	RR.HH	01 mes
	Demora de productos por parte de los proveedores		Inexistente de un manual de procedimientos en el área de compras	Aplicar un manual de procedimientos para el área de compras	4	3	3	36	Capacitación continua y constante revisión del manual de procedimientos	Área de compras	01 mes

**Fuente:** Elaboración propia



### 3.3.7. PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS

Para algún cambio que se pueda hacer en la Gestión Por Procesos de la empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L., es necesario hacer una planificación previa, considerando el propósito de los cambios, probables consecuencias, responsabilidades, recursos, etc. Por esta razón, se ha elaborado el formato GPP-001, Planificación de los cambios en la GPP, el cual, ayudara para que los cambios se realicen de manera sistemática y planificada.

**Tabla 36:** Planificación de los cambios de la empresa CCR S.R.L., 2018

Centro Comercial Rodríguez S.R.L			FORMATO				C.C. RODRIGUEZ S.R.L	
Código: GPP- 001			PLANIFICACION DE LOS CAMBIOS EN LA GPP				Pág. 1 de 1	
Vig. Desde:								
CAMBIO PROPUESTO		PROPOSITO	POSIBLES CONSECUENCIAS		RECURSOS	RESPONSABLE	Rev. Por	Aprobó. Por
ACTIVIDADES PLANIFICADAS							F. inicio	F. fin
1								
2								
3								

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.3.8. OBJETIVOS- CAUSA DE LOS PROBLEMAS- SOLUCIÓN

**Tabla 37:** *Objetivos- Causa de los problemas- Solución de la empresa CCR S.R.L., 2018*

OBJETIVOS	CAUSAS DE LOS PROBLEMAS	SOLUCIÓN
Eliminar retrasos en la entrega de los productos vendidos	Planificación inadecuada de tareas a realizar	<p>Establecimiento de diagramas de proceso</p> <p>Establecimiento de fichas de proceso- Caracterización</p> <p>Establecimiento de objetivos, metas</p>
	Falta de procedimientos de trabajo	Establecimientos de procedimientos de trabajo
	Falta de procedimientos para la entrega de productos	Establecimiento de diagramas de flujo para la entrega de productos
	Falta de un manual de procedimientos en el área de ventas	Establecimiento de un manual de procedimientos en el área de ventas
Reducir las quejas por los productos que no es lo que espera el cliente y las devoluciones de los productos	Planificación inadecuada de tareas a realizar	<p>Establecimiento de diagramas de proceso</p> <p>Establecimiento de fichas de proceso- Caracterización</p> <p>Establecimiento de objetivos, metas</p>
	Metodologías inadecuadas en el área de compras	Establecimiento de un manual de procedimientos en el área de compras
	Metodologías inadecuadas en el área de almacenamiento	Establecimiento de un manual de procedimientos en el área de almacenamiento

	Siempre escuchar al cliente sobre sus necesidades	Personal calificado en el área de ventas
Mejorar la gestión administrativa y operativa de Centro Comercial Rodríguez S.R.L. a través de una aplicación de gestión por procesos y metodologías de trabajo adecuadas	Planificación inadecuada de tareas a realizar	<p>Establecimiento de diagramas de proceso</p> <p>Establecimiento de fichas de proceso- Caracterización</p> <p>Establecimiento de objetivos, metas</p>
	Metodologías inadecuadas en el área de ventas	Establecimiento de un manual de procedimientos en el área de ventas
	Metodologías inadecuadas en el área de compras	Establecimiento de un manual de procedimientos en el área de compras
	Metodologías inadecuadas en el área de almacenamiento	Establecimiento de un manual de procedimientos en el área de almacenamiento

**Fuente:** Elaboración propia

**3.4. DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL RODRÍGUEZ.**

**3.4.1. RESULTADO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA**

**Tabla 38:** *Resultado de la satisfacción del cliente de la empresa CCR S.R.L., 2018*

RESULTADO	%	
Totalmente insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	0	0.00%
Ni muy satisfecho ni insatisfecho	32	32.00%
Satisfecho	55	55.00%
Totalmente satisfecho	13	13.00%
total	100	100.00%

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 17:** Resultado de la satisfacción del cliente de la empresa CCR SRL, 2018.

**Fuente:** Elaboración propia

#### **Interpretación:**

En la figura N°17 de los 100 clientes encuestados se determina que el 55% están satisfechos con el servicio que la empresa Centro Comercial Rodríguez les proporciona, el 32% están ni muy satisfechas ni muy insatisfechas con el servicio brindado por la casa comercial y el 13% de sus usuarios están totalmente satisfechos con el servicio que dicha empresa les brinda.

### 3.4.2. RESULTADO DE LA CUALIDAD ELEMENTOS TANGIBLES

**Tabla 39:** Resultado de elementos tangibles de la empresa CCR S.R.L., 2018

RESULTADO DE ELEMENTOS TANGIBLES		%
Totalmente insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	0	0.00%
Ni muy satisfecho ni insatisfecho	24	24.00%
Satisfecho	53	53.00%
Totalmente satisfecho	23	23.00%
total	100	100.00%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 18:** Resultado de elementos tangibles de la empresa CCR SRL, 2018.

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación:**

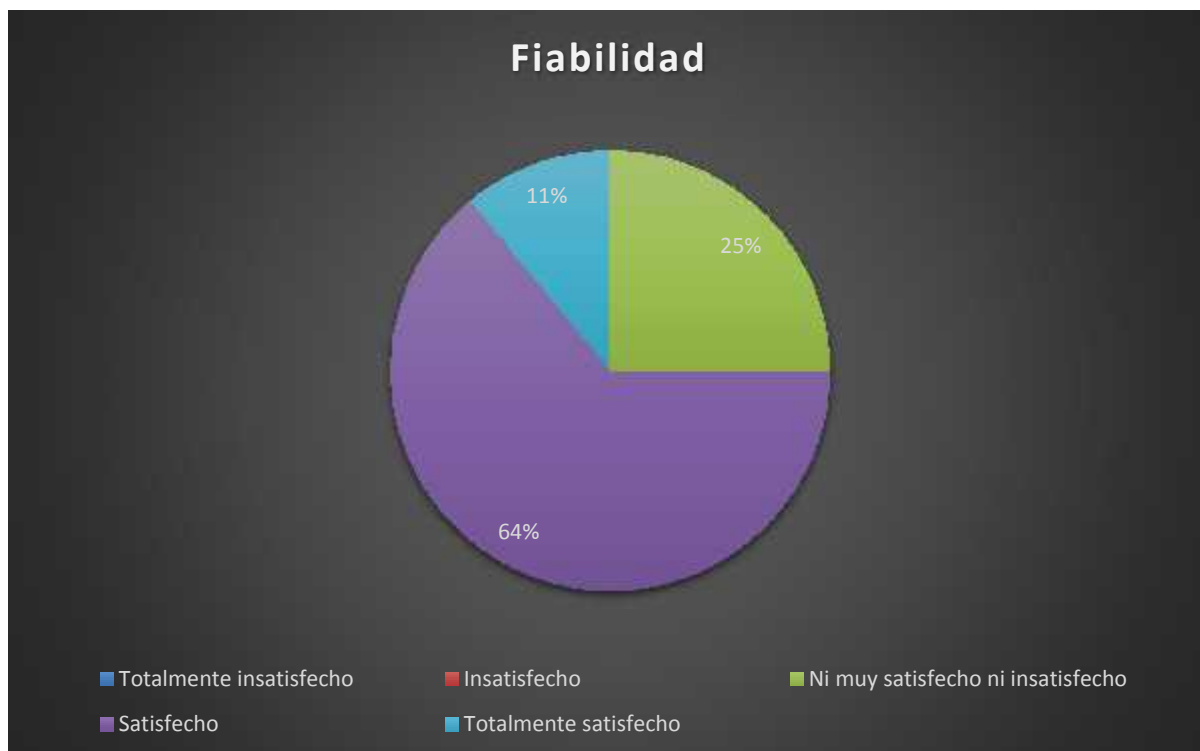
En la figura nº18 de la cualidad elementos tangibles, según el modelo establecido para esta investigación, de los 100 clientes encuestados se observa que el 53% están satisfechos con el servicio con el servicio brindado por la casa comercial, el 24% están ni muy satisfechas ni muy insatisfechas con el servicio que la empresa Centro Comercial Rodríguez les proporciona y el 23% de sus clientes están totalmente satisfechos con el servicio que dicha empresa les brinda.

### **3.4.3. RESULTADO DE LA CUALIDAD FIABILIDAD**

**Tabla Nº39:** Resultado de fiabilidad de la empresa CCR S.R.L., 2018

RESULTADO DE FIABILIDAD		%
<b>Totalmente insatisfecho</b>	0	0.00%
<b>Insatisfecho</b>	0	0.00%
<b>Ni muy satisfecho ni insatisfecho</b>	25	25.00%
<b>Satisfecho</b>	64	64.00%
<b>Totalmente satisfecho</b>	11	11.00%
<b>total</b>	100	100.00%

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 19:** Resultado de fiabilidad de la empresa CCR SRL, 2018

**Fuente:** Elaboración propia

### Interpretación:

En la figura nº19 de la cualidad fiabilidad de las 100 personas encuestadas se observa que el 64% de sus clientes están satisfechos con el servicio que la empresa Centro Comercial Rodríguez les proporciona, el 25% de los clientes están ni muy satisfechas ni muy insatisfechas con el servicio brindado por la casa comercial y el 11% de sus clientes están totalmente satisfechos con el servicio que dicha empresa les brinda.

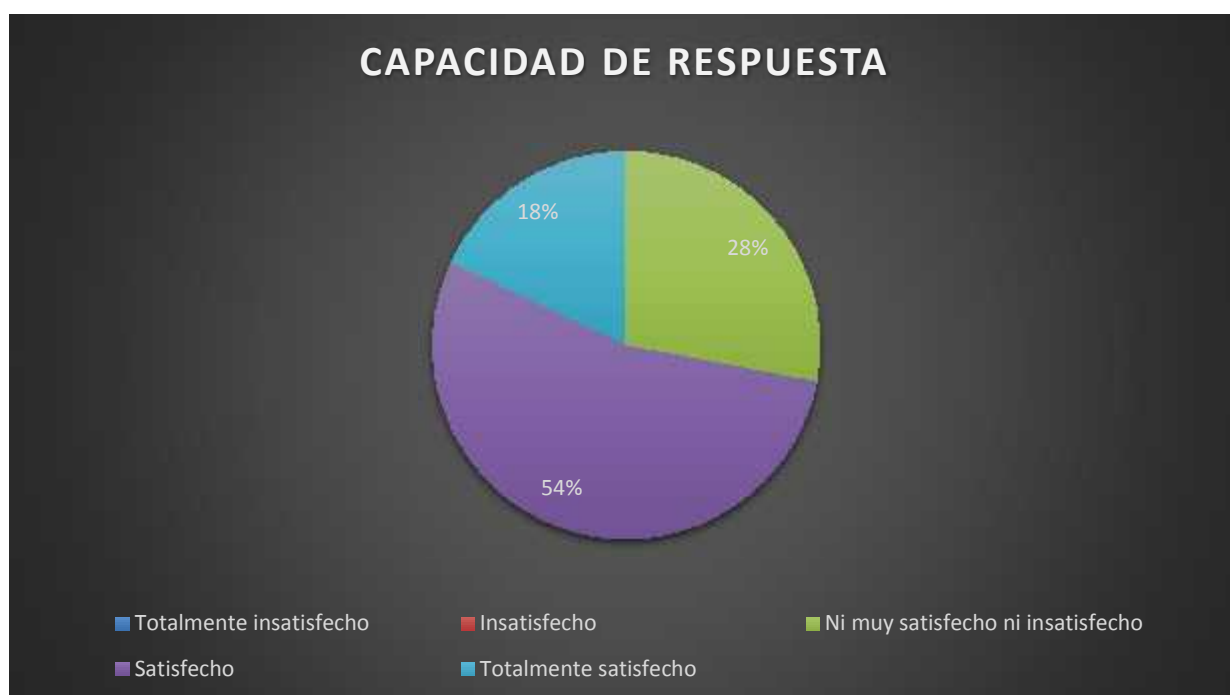


### 3.4.4. RESULTADO DE LA CUALIDAD CAPACIDAD DE RESPUESTA

**Tabla 40:** Resultado de capacidad de respuesta de la empresa CCR S.R.L., 2018

RESULTADO DE CAPACIDAD DE RESPUESTA		%
Totalmente insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	0	0.00%
Ni muy satisfecho ni insatisfecho	28	28.00%
Satisfecho	54	54.00%
Totalmente satisfecho	18	18.00%
total	100	100.00%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 20:** Resultado de fiabilidad de la empresa CCR SRL, 2018

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

En la figura nº20 de la cualidad capacidad de respuesta de los 100 clientes encuestados se observa que el 44% de los clientes están satisfechos con el servicio brindado por la casa comercial, el 28% de los clientes están ni muy satisfechas ni muy insatisfechas con el servicio que la empresa Centro Comercial Rodríguez les proporciona y el 18% de sus clientes están totalmente satisfechos con el servicio que dicha empresa les brinda.

### 3.4.5. RESULTADO DE LA CUALIDAD SEGURIDAD

**Tabla 41:** Resultado de seguridad de la Empresa CCR S.R.L., 2018

RESULTADO DE SEGURIDAD		%
Totalmente insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	5	5.00%
Ni muy satisfecho ni insatisfecho	24	24.00%
Satisfecho	59	59.00%
Totalmente satisfecho	12	12.00%
total	100	100.00%

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 21:** Resultado de seguridad de la empresa CCR SRL, 2018

**Fuente:** Elaboración propia

#### **Interpretación:**

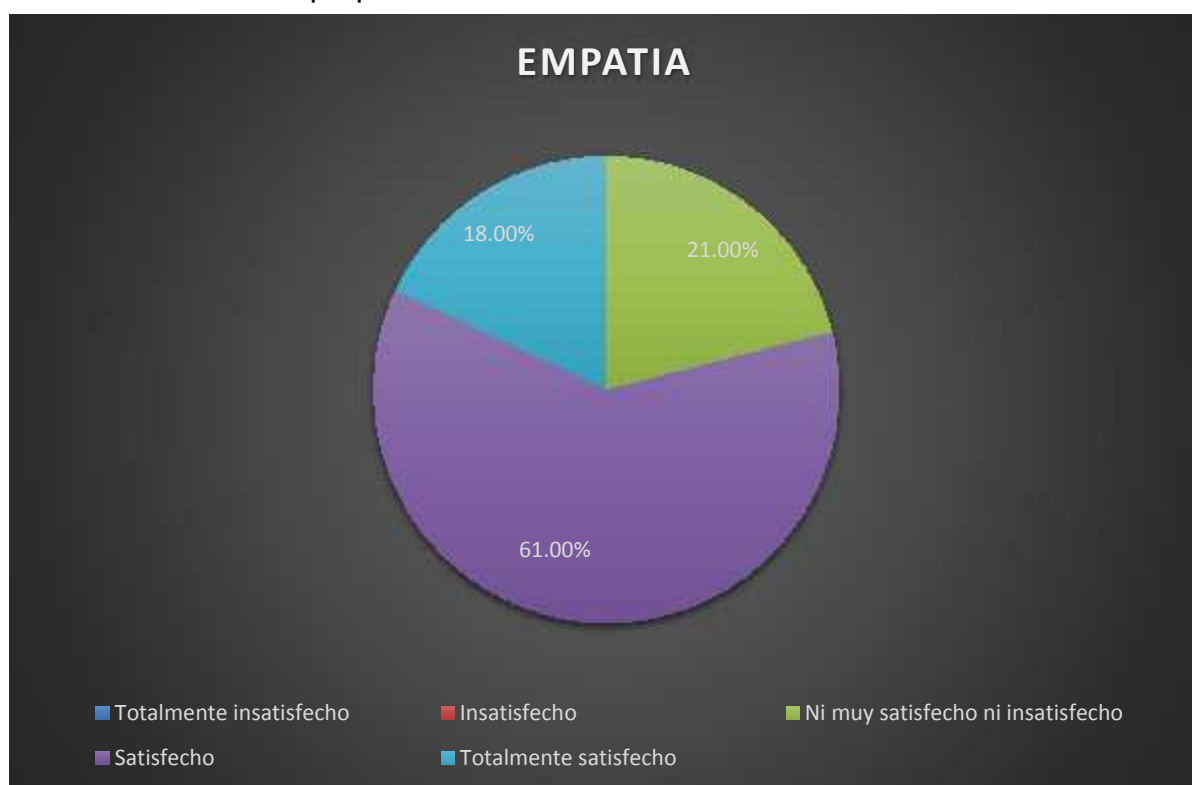
En la figura nº21 de la cualidad seguridad de los 100 clientes encuestados se observa que el 59% de sus clientes están satisfechos con el servicio con el servicio brindado por la casa comercial, el 24% de los clientes están ni muy satisfechos ni muy insatisfechos con el servicio que la empresa Centro Comercial Rodríguez les proporciona , el 12% de sus clientes están totalmente satisfechos con el servicio que dicha empresa les brinda y el 5% de las personas están insatisfechos con el servicio que les otorga la organización

### 3.4.6. RESULTADO DE LA CUALIDAD EMPATIA

**Tabla 42:** Resultado de la empatía de la Empresa CCR S.R.L., 2018

RESULTADO DE EMPATÍA		%
Totalmente insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	0	0.00%
Ni muy satisfecho ni insatisfecho	21	21.00%
Satisfecho	61	61.00%
Totalmente satisfecho	18	18.00%
total	100	100.00%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 22:** Resultado de empatía de la empresa CCR SRL, 2018

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación:

En la figura nº22 de la cualidad empatía de los 100 clientes encuestados se observa que el 61% de sus clientes están satisfechos con el servicio que la empresa Centro Comercial Rodríguez les proporciona, el 21% de las personas están ni muy satisfechos ni muy insatisfechos con el servicio brindado por la casa comercial y el 18% de sus clientes están totalmente satisfechos con el servicio que dicha empresa les brinda.

### PRUEBA DE HIPOTESIS

Se corroboró estadísticamente el resultado, como primer paso se ejecutó la prueba de normalidad de datos.

#### a) Prueba de normalidad:

Nos dio la diferencia en la satisfacción del cliente del antes y después de la aplicación de la gestión por procesos, se procedió a realizar la prueba de normalidad con los datos ingresados en el SPSS. Se presentaron dos hipótesis y de acuerdo al nivel de significancia que arroja la prueba se concluiría si es  $H_{02}$  o  $H_2$ .

$H_{02}$  = Los datos presentan un comportamiento normal.

$H_2$  = Los datos no presentan un comportamiento normal.

Si la significancia (P)

$P > 0.05$  se aprueba  $H_{02}$

$P < 0.05$  se aprueba  $H_2$

**Tabla 43:** Prueba de Normalidad, CCR S.R.L. 2018

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Diferencia	,257	100	,000	,840	100	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Fuente:** Elaboración Programa SPSS

### Interpretación:

Según el resultado de la prueba de normalidad, dio como resultado que el valor de la significancia (P) fue de 0.000, por ende este valor es menor a 0.05 por lo que concluimos que se aprobó la Hipótesis 1 ( $H_2$ ), lo que nos dice que los datos no presentan un comportamiento normal.

#### b) Prueba de hipótesis:

Ya que los datos no son normales, se realizó la prueba de Wilcoxon, para esto se ingresó al SPSS los datos del antes y después de la aplicación. Se presentamos 2 hipótesis.

$H_{02}$  = La aplicación de la gestión por procesos no aumenta la satisfacción del cliente en la empresa.

$H_2$  = La aplicación de la gestión por procesos si aumenta la satisfacción del cliente en la empresa.

Si la significancia (P)

$P > 0.05$  se aprueba  $H_{02}$

$P < 0.05$  se aprueba  $H_2$

**Tabla 44:** Prueba de Hipótesis, CCR S.R.L. 2018

	POSTEST- PRETEST
Z	-8,527 <sup>b</sup>
Sig. Asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos positivos.

**Fuente:** Elaboración Programa SPSS

**Interpretación:**

Según el resultado de la prueba de Wilcoxon, nos dio como resultado que el valor de la significancia (P) es de 0,000, lo que nos dice que el valor es menor que 0.05, por ende se aprobó la hipótesis 1 ( $H_2$ ) lo que nos dice que la aplicación de la gestión por procesos si aumenta la satisfacción del cliente en la empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L.

#### IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- Para determinar la satisfacción del cliente en la empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L se aplicó una encuesta con la cual se encontraron los siguientes resultados de los 100 clientes encuestados se determinó que el 60% están insatisfechas con el servicio que la empresa Centro Comercial Rodríguez les proporciona, el 36% están ni muy satisfechas ni muy insatisfechas con el servicio brindado por la casa comercial y el 4% de sus clientes están totalmente insatisfechas con el servicio que dicha empresa les brinda.. Esta realidad lamentablemente se repite en muchas empresas del medio como se puede ver en la investigación de Camila Velarde y Daniel Medina (2016) quien realizó su investigación en el mismo rubro obtuvo de sus 95 clientes encuestados que el 50% están insatisfechos con el servicio que se le brinda, el 30% están ni muy satisfechos ni muy insatisfechos con el servicio brindado por la organización y el 20% de sus clientes está totalmente insatisfecho por el servicio prestado, entonces, estos resultados nos dicen que la empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L no está cumpliendo con las expectativas de sus clientes, este problema se puede contrastar con lo que dice Luis Sota, presidente ejecutivo de Stratam América Latina, explica que estos resultados de un 60% es que hay clientes insatisfechos en la mayoría de empresas de servicios, por otro lado se debe ver el método con el cual otros investigadores determinaron la satisfacción del cliente fue mediante el mismo instrumento (encuesta) pero con diferentes preguntas o ya sea cualidades en donde les arrojaron resultados de insatisfacción en primer lugar se ubica el precio 16,62%, en segundo lugar esta las ofertas con un 16,16% y en el tercer lugar tenemos la variable de surtido de productos con un 14,96%. Cabe resaltar que en ambas situaciones la insatisfacción del cliente permitió visualizar la necesidad de mejorar los procesos pues como lo señala Juan Bravo (2011) la gestión por procesos es una herramienta que va a ayudar a direccionar la organización a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más efectivos los procesos de la empresa para poder conseguir la lealtad y la confianza del cliente, en otras palabras para que la organización trabaje de una manera más ordenada y



pueda generar mayor rentabilidad y sobre todo tener la satisfacción plena del cliente.

- Al analizar las causas por lo que se está dando esta insatisfacción del cliente se realizó el análisis de la data de los problemas, en el cual se identificaron problemas cualitativos mediante una lluvia de ideas por parte de la gerencia, sus trabajadores y el tenista, y cuantitativos estos problemas lo observamos en un registro apuntado en un cuaderno de la organización en estudio, estos problemas fueron 04 en total, en los problemas cualitativos tenemos: una mala gestión administrativa y operativa de la organización es decir (trabajar sin documentar sus procesos, falta de capacitaciones, etc.) y en los problemas cuantitativos tenemos los siguientes: Incumplimiento en las fechas de entrega de un producto(16%), Producto no es lo que esperaba(15%), Devoluciones de los productos (producto fallado 12%). Estas causas son muy comunes en este sector empresarial como lo demuestra la investigación de Antonio Coaguila (2017) con esta investigación podemos observar que cuenta con tres problemas principales la organización y son los siguientes: productos con error de especificación o mala calidad (21%) tiempos de producción no conformes (retrasos) (20 %) y falta de materia prima en momentos críticos (18%) Por otro lado para determinar las causas críticas se utilizó el diagrama de Ishikawa y Pareto estas herramientas también fueron utilizadas en la investigación de Antonio Coaguila (2017). Elaborar el diagrama de Ishikawa es de buena idea por que como lo dice (Camisón, Cesar, Cruz Sonia y González Tomás) este diagrama es empleado para recolectar de manera representativa todas las posibles razones que puedan haber de un problema o para así poder alcanzar un determinado objetivo (efecto) y con el diagrama de Pareto podemos decir que, su objetivo es diagnosticar los problemas más relevantes, en base a la continuidad de ocurrencia o coste (tiempo, dinero).

-En la aplicación de la gestión de procesos en la organización Centro Comercial Rodríguez S.R.L se realizó lo siguiente:

- Como primer paso para solucionar los problemas fue clasificar sus procesos, luego, luego se le elaboro a la empresa en estudio su mapa de proceso y en los procesos operativos (compra, venta, almacenamiento) que era en donde se encontraban los problemas se les hizo un diagrama de flujo a cada área, para luego elaborar un manual de procedimientos y estandarizar sus procesos, esto generara un mayor ordenamiento a sus procesos para una mejor gestión y enfoque de los mismos hacia la satisfacción del cliente. Estos mismos pasos a seguir lo realiza Katherine Ponce (2016) porque para que una empresa pueda mejorar y dar solución a sus problemas tiene que trabajar de manera ordenada y eso se da con las herramientas mencionas del tema Gestión Por Procesos, el autor Juan Bravo (2011) nos dice que la gestión por procesos es una herramienta que va a ayudar a direccionar la organización a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más efectivos los procesos de la empresa para poder conseguir la lealtad y la confianza del cliente.
- Se puede observar que en una primera instancia se utilizó la Matriz de identificación y evaluación de riesgos y oportunidades (AMFE) en la actividad de la venta de un producto en el área de ventas que es área en donde concurren los mayores problemas tales como son Falta de un procedimiento para la venta de un producto, Producto otorgado por logística en malas condiciones, No cumplir con la fecha de entrega, Falta de un inventario de los productos en stock, Personal no calificado, Demora de productos por parte de los proveedores y como resultado en el NRT(IxOxD) son los siguientes: (160) (160) (160) (108) (120) (128) respectivamente, pero luego de haber dado la solución a los problemas y haber ordenado a la organización se volvió a aplicar la misma matriz y los resultados son bastantes diferentes ya que con las medidas de control que se tomó y se aplicó los resultados de las mismas actividades bajaron a (32) (36) (36) (36) (36) (36) está matriz la utilizo el autor Jara (2014) la aplico en su estudio y en proceso con 4 actividades los resultados obtenidos en el NRT (IxOxD)

fueron los siguientes (124) (136) (120) (115). Después de darle las medidas de control a sus actividades críticas las ponderaciones bajaron significativamente y los resultados fueron los siguientes: (28) (46) (36) (48). El autor Pérez (2004) nos dice que la matriz de fallos y efectos es un procedimiento de análisis de fallos potenciales en un sistema de clasificación determinado por la gravedad o por el efecto de los fallos en el sistema, esta matriz es utilizado habitualmente por empresas manufactureras, pero, recientemente se está utilizando en empresas de servicios.

- Una vez que se le aplico la Gestión Por Procesos a la organización en estudio se puede determinar que la satisfacción del cliente varia para bien de la organización y esto se determinó aplicándose de nueva la encuesta y los resultados obtenidos fueron los siguientes de los 100 clientes encuestados se observa que el 55% están satisfechos con el servicio que la empresa Centro Comercial Rodríguez les proporciona, el 32% están ni muy satisfechas ni muy insatisfechas con el servicio brindado por la casa comercial y el 13% de sus clientes están totalmente satisfechos con el servicio que dicha empresa les brinda. Comparando este resultado con Camila Velarde y Daniel Medina (2016) quien realizo su investigación en el mismo rubro obtuvo de sus 95 clientes encuestados que el 55% están satisfechos con el servicio que se le brinda, el 35% están ni muy satisfechos ni muy insatisfechos con el servicio brindado por la organización y el 10% de sus clientes está totalmente satisfecho por el servicio prestado, entonces, estos resultados nos dicen que la empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L ya está cumpliendo con las expectativas de sus clientes.

Esto será muy favorable para la empresa, así como nos explica el autor Paulo Millones (2010) nos habla en su investigación de los beneficios que trae consigo tener un cliente satisfecho:

- La Lealtad del Cliente (es decir que el cliente nos volverá a comprar).
- Difusión Gratuita (ese cliente satisfecho le hará un buen marketing a la organización).

- Una determinada participación en el mercado, es decir deja de lado a la competencia.

## **V. CONCLUSIONES**

- Una vez aplicada la metodología de gestión por procesos en la empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L se puede determinar que si se llegó a mejorar la satisfacción del cliente, en un pre test cuando se le encuestó a la muestra obtenida se determinaron los siguientes resultados y fue que el 60% están insatisfechas con el servicio que la empresa Centro Comercial Rodríguez les proporciona, el 36% están ni muy satisfechas ni muy insatisfechas con el servicio brindado por la casa comercial y el 4% de sus clientes están totalmente insatisfechas con el servicio que dicha empresa les brinda y después de la aplicación de la metodología se pudo determinar que esa baja satisfacción mejoró y se ve reflejado en los resultados que consiguió, el 55% están satisfechos con el servicio que la empresa Centro Comercial Rodríguez les proporciona, el 32% están ni muy satisfechas ni muy insatisfechas con el servicio brindado por la casa comercial y el 13% de sus clientes están totalmente satisfechos con el servicio que dicha empresa les brinda.
- De acuerdo a las investigaciones que se pueden hacer en la empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L. Se determinó la satisfacción del cliente y nos encontramos con los resultados que sus clientes no están satisfechos con el servicio prestado por parte de la organización, de la muestra encuestada se determina que el 60% están insatisfechas con el servicio que la empresa Centro Comercial Rodríguez les proporciona, el 36% están ni muy satisfechas ni muy insatisfechas con el servicio brindado por la casa comercial y el 4% de sus clientes están totalmente insatisfechas con el servicio que dicha empresa les brinda.
- Se realizó el análisis de la data de los problemas, en el cual se identificaron problemas cualitativos y cuantitativos en la organización en estudio, estos problemas fueron 04 en total, en los problemas cualitativos tenemos: una mala gestión administrativa y operativa de la organización es decir (trabajar sin documentar sus procesos, falta de capacitaciones, etc.) y en los problemas cuantitativos tenemos los siguientes: Incumplimiento en las fechas de entrega de un

producto(16%), Producto no es lo que esperaba(15%), Devoluciones de los productos (producto fallado 12%).

- El análisis y aplicación de la gestión por procesos en la organización Centro Comercial Rodríguez S.R.L nos ha permitido: Ofrecer una visión completa de la organización y de las interrelaciones de sus procesos, para solucionar la problemática de la empresa, como primer paso se clasificaron sus procesos, luego se le elaboro a la empresa en estudio su mapa de proceso y en los procesos operativos (compra, venta, almacenamiento) que era en donde se encontraban los problemas se les hizo un diagrama de flujo a cada área, para luego elaborar un manual de procedimientos y estandarizar sus procesos, esto generara un mayor ordenamiento a sus procesos para una mejor gestión y enfoque de los mismos hacia la satisfacción del cliente.

- Con las mejoras aplicadas en la empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L se logró mejorar la satisfacción del cliente de la muestra encontrada, se determinó que el 55% están satisfechos con el servicio que la empresa Centro Comercial Rodríguez les proporciona, el 32% están ni muy satisfechas ni muy insatisfechas con el servicio brindado por la casa comercial y el 13% de sus clientes están totalmente satisfechos con el servicio que dicha empresa les brinda.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la organización Centro Comercial Rodríguez S.R.L. asumir con mucho compromiso y responsabilidad la aplicación de la Gestión Por Procesos como parte de su identidad como empresa, involucrando a todo el personal administrativo como productivo, exponiéndoles los avances de la aplicación y dándoles la libertad a expresar sus opiniones para posibles sugerencias.

Se recomienda a la empresa Centro Comercial Rodríguez S.R.L que no deje de utilizar la aplicación que se le hizo, así como mantener en vigencia las mejoras que se realizaron durante el tiempo de estudio y a sus trabajadores recomendarles que las actividades se realicen conforme lo dice el manual de procedimientos establecido y que se haga de una manera libre que se le haga comprender a los trabajadores y a gerencia que mantener un orden en la empresa será de mucho valor.

Se recomienda capacitar al personal en temas en temas relacionados a la gestión por procesos, esto hará que los procesos sean más eficientes y que la calidad del servicio final sea mejor. Asimismo, retroalimentar el direccionamiento estratégico de la organización con una frecuencia anual, de acuerdo al desempeño de la organización en el transcurso del tiempo.

Se recomienda a la alta gerencia que o futuros ingenieros programar reuniones con la gerencia para exponerles de manera detallada el manual de procedimientos sustentada con la parte teórica para que esta tenga involucramiento en la toma de decisiones y se pueda llegar a mejores resultados es decir es decir debe haber un sistema permanente de retroalimentación.

Se sugiere que nunca desaparezca, el buen habito de reunirse con el personal, porque debe de haber un buen ámbito laboral para que se pueda llegar lejos como empresa y siempre escoger al personal calificado para el área y capacitarlo constantemente, y en las reuniones que se den que puedan ser participe los

trabajadores, por eso se sugiere que nunca se pierda el espíritu de integración como parte de su cultura.

Por otro lado, se recomienda que sería conveniente realizar una investigación relacionado a la calidad y a este tema; pero, teniendo en cuenta la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la satisfacción de los clientes internos y externos, la calidad en los procesos productivos.



## **VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

### **A) TEXTOS**

- ✓ BESTERFIELD, Dale. Control de Calidad. 8ª ed. México: Pearson Educación, S.A., 2009. 45 pp.  
ISBN: 9786074421217
  
- ✓ BRAVO, Juan. Gestión Por Procesos. 5ª ed. Chile: Editorial Evolución S.A., 2013. 56 pp.  
ISBN N° 9789567604241
  
- ✓ CAMISÓN César, CRUZ Sonia y GONZALES Tomás. Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson Educación, S. A., 2006. 845 pp.  
ISBN 10: 8420542628  
ISBN 13: 9788420542621
  
- ✓ ISRAEL GALVIZ, German. Calidad en la Gestión de Servicios. Venezuela: Nancy Villarroel M.L.S., 2011. 94 pp.  
ISBN: 9789807131070
  
- ✓ PARDO ÁLVAREZ, José Manuel. Gestión por procesos y riesgo operacional. Madrid: Aenor Internacional, S.A.U., 2017. 185 pp.  
ISBN: 9788481439489
  
- ✓ PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio. Gestión por Procesos. 5ª ed. Madrid: Esic Editorial, S.L., 2016. 125 pp.  
ISBN: 9788473568548

- ✓ PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio. Gestión por Procesos. Madrid: Anormil, S.L., 2004. 125 pp.  
ISBN: 8473563891
- ✓ RINCÓN DE PARRA, Haydeé. Calidad, Productividad y Costos: Análisis de Relaciones entre estos Tres Conceptos. 4ª ed. Venezuela: Actualidad Contable Faces, 2001. 83 pp.  
ISSN: 13168533
- ✓ TARÍ GUILLÓ, Juan. Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva. España: Compobell, S.L., 2000. 172 pp.  
ISBN: 8479085223

## **B) INFORMES O TESIS**

- ✓ ÁLVAREZ, Gelsi. Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales. Tesis (Magister en Sistemas de Calidad). Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Ingeniería, 2012.  
Disponible en:  
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3832.pdf>
- ✓ COAGUILA, Antonio. Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C. Tesis (Ingeniería Industrial). Arequipa: Universidad Católica San Pablo, Escuela de Ingeniería Industrial, 2017.  
Disponible en:  
[http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA\\_GONZALES\\_ANT\\_MET.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA_GONZALES_ANT_MET.pdf)

- ✓ GARCIA, Meysi. Medición de la Satisfacción del Cliente en una Empresa de Retail. Tesis. (Administración). Piura: Universidad de Piura, Escuela de Administración, 2011. 212 pp.
- ✓ JARA, Kiara. Estrategias de Calidad en los Servicios para mejorar el nivel de Satisfacción de los Clientes de la Curtiembre Cuenca S.A.C. Tesis (Licenciado en Administración). Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego, Escuela Profesional de Administración, 2014. 283 pp.
- ✓ MILLONES, Paulo. Medición y control del nivel de satisfacción de los clientes en un supermercado. Tesis (Ingeniero Industrial y de Sistemas). Piura: Universidad de Piura, Escuela de Ingeniería Industrial y de Sistemas, 2010.  
 Disponible en:  
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1233/ING\\_479.pdf](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1233/ING_479.pdf)
- ✓ OROSCO, Luis. Propuesta de mejora en el área de gestión de atención al usuario en la caja municipal de ahorro y crédito Trujillo-sede Cajamarca, para incrementar el nivel de Satisfacción del cliente en el año. Tesis (Ingeniería Industrial). Cajamarca: Universidad Privada del Norte, Escuela de Ingeniería Industrial, 2012. 106 pp.
- ✓ PONCE, Katherine. Propuesta de implementación de gestión de procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil. Tesis (Ingeniería Industrial). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Escuela de Ingeniería Industrial, 2016. 288 pp.
- ✓ TONIUT, Hernán. Medición de la satisfacción del cliente en supermercados de la ciudad de Mar de Plata. Tesis (Maestría en

Administración). Mar de Plata, Argentina: Universidad Nacional de Mar de Plata, Escuela de Administración, 2013.

Disponible en: [http://nulan.mdp.edu.ar/1773/1/toniut\\_h\\_2013.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1773/1/toniut_h_2013.pdf)

- ✓ ULLAURI, Luis. Nivel de satisfacción de los clientes respecto a la calidad de servicio que brinda la empresa por departamentos Oechsle en comparación a la empresa por departamentos Saga Falabella en el distrito de Trujillo. Tesis (Licenciado en Administración). Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo, Escuela Profesional de Administración, 2012. 115 pp.
- ✓ VELARDE, Camila y MEDINA, Daniel. Calidad de servicio y la relación con la satisfacción de los clientes del centro de aplicación Productos Unión, del distrito de Lurigancho, durante el año 2016. Tesis (Administración). Lima: Universidad Peruana Unión, Escuela de Administración, 2016. 94 pp.

### **C) LINKOGRAFIA**

- ✓ Anónimo. La satisfacción del cliente en cifras. [En línea]. 2017. [fecha de consulta: 17 de septiembre de 2017]. Disponible en: <http://www.qrquestion.info/la-satisfaccion-del-cliente-cifras-y-rankings/>
- ✓ BUSTAMANTE, Javier. [En línea]. 2009. [fecha de consulta: 18 de septiembre de 2017]. Disponible en: [http://www.upao.edu.pe/upload/recursos/investiga/estudios/2009/Informes\\_Centros\\_Comerciales.pdf](http://www.upao.edu.pe/upload/recursos/investiga/estudios/2009/Informes_Centros_Comerciales.pdf)
- ✓ FAJARDO, Cesar [En línea]. 2015. [fecha de consulta: 25 de septiembre de 2017]. Disponible en: <https://peru21.pe/lima/lima-35-ciudadanos-vive-feliz-162494>

- ✓ GANA, Fernanda. [En línea]. 2012. [fecha de consulta: 18 de septiembre de 2017]. Disponible en: <http://diario.latercera.com/edicionimpresa/satisfaccion-de-clientes-baja-a-52-y-llega-a-su-menor-nivel/>
  
- ✓ GARCIA TELLO, Luis. El Perú reúne las condiciones para ofrecer la mejor atención al cliente de América Latina. [En línea]. 2014. [fecha de consulta: 05 de septiembre de 2017]. Disponible en: <https://gestion.pe/tendencias/peru-reune-condiciones-ofrecer-mejor-atencion-al-cliente-america-latina-universidad-piura-luis-garcia-tello-2085162>.

# VIII. ANEXOS

## A. ANEXO DE TABLA

Tabla n°47: Ponderaciones sobre las lluvias de idea de los problemas cualitativos

								FRECUENCIA
MIGUEL	ROXANA	MARIA	JOSE	FLAVIO	JONATAN	FERNANDO	DIANA	PUNTAJE
4	5	5	5	5	5	4	5	38
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	3	4	4	4	4	5	5	33
4	5	4	4	5	4	5	4	35
5	5	5	5	5	5	5	5	40
3	2	4	5	3	3	5	4	29
4	5	5	4	5	5	5	4	37
5	4	5	5	5	5	5	5	39

Fuente: Elaboración propia

Tabla n°48: Ordenamiento de las ponderaciones sobre las lluvias de idea de los problemas cualitativos

FRECUENCIA	%ACUMULADO	ACUMULADO	80-20
40	5%	40	80%
40	10%	80	80%
40	15%	120	80%
39	19%	159	80%
39	24%	198	80%
38	29%	236	80%
38	33%	274	80%
37	38%	311	80%

Fuente: Elaboración propia

Tabla n°49: Hoja de verificación de datos para evidenciar los problemas cuantitativos

HOJA DE VERIFICACION DE DATOS											
Responsable:		Nombre de quien llena los datos:									
PROBLEMA:		Días de la semana							Centro Comercial Rodríguez S.R.L		
Fecha		L	M	Mi	J	V	S	D	TOTAL	TIPO DE OCURRENCIA	
JULIO	SEMANA DEL 01/07/17 - 08/07/17										
	SEMANA DEL 09/07/17 - 15/07/17										
	SEMANA DEL 16/07/17 - 22/07/17										
	SEMANA DEL 23/07/17 - 31/07/17										

Fuente: Pardo Álvarez, José Manuel



Tabla n°50: Sumatorio total de los problemas cuantitativos

CAUSAS	FRECUENCIA						PUNTAJE
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Incumplimiento en las fechas de entrega de un producto vendido	4	3	5	6	7	7	32
Devoluciones de los productos(Producto fallado)	4	3	2	3	8	4	24
Producto no es lo que esperaba	2	3	6	7	7	6	31
							87

Fuente: Elaboración propia

Tabla n°51: Ficha de proceso

FORMATO					
FICHA DE CARACTERIZACION DEL PROCESO DE COMPRA					
NOMBRE	COMPRAS	RESPONSABLE	ENCARGADO DEL AREA DE COMPRAS		
OBJETIVO	Proporcionar a la empresa un producto de calidad y bajo costo	ALCANCE	Inicio: Búsqueda de un producto por parte del cliente(la empresa)		
			Fin: Salida del cliente(la empresa) con el producto		
PROCESOS PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	CONTROLES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTE
Requerimientos del cliente	Pedidos de los clientes	Realización de estudio de mercado para la identificación y selección de buenos proveedores	N° de proveedores	Comprobantes del producto comprado	Entrega de un buen producto a la empresa
Especificaciones técnicas del cliente		Evaluar costos entre proveedores	Orden de logística		Entrega de los comprobantes de compra
		Comunicación con el proveedor	Compras conforme		
		Cancelación del producto	Comprobante de compra		

IDENTIFICACION DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCION Y CONTROL DE PROCESOS		
COMPETENCIAS	AMBIENTE DE TRABAJOS	EQUIPOS
<p>Comunicación efectiva</p> <p>Empatía</p> <p>Compromiso</p> <p>Trabajo en equipo</p>	<p>Oficinas de la empresa</p>	<p>Teléfono fijo/ celular</p> <p>Laptop</p> <p>Útiles de oficina</p> <p>Impresora</p>
DOCUMENTOS APLICADOS	REGISTROS QUE SE CONTROLAN	INDICADORES-PARAMETROS DE CONTROL Y MEDICION
<p>Comprobante de compra</p>	<p>N° de proveedores</p> <p>Orden de logística</p> <p>Compras conformes</p> <p>Comprobante de compra</p>	<p>Precio, N° de fallas</p> <p>Stock</p> <p>Nivel de conformidad</p> <p>N° de comprobante emitido</p>

Fuente: ISO 9001

Tabla n°52: Check list para la elaboración del manual de procedimientos

RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD	SI	NO	OBSERVACION

Fuente: Pardo Álvarez, José Manuel

Tabla n°53: Tabla resumen de un proceso

NOMBRE DEL PROCESO		FECHA: 03/03/2018
PROCESO DE VENTA		
1.- DESCRIPCION	Es el proceso que genera un intercambio entre un bien o servicio y una cierta cantidad de dinero, la cual satisface las expectativas de un cliente y por lo general esto genera rentabilidad para la organización. Estas ventas en su procedimiento generan un comprobante de pago (boleto o contrato). Se puede diferenciar: Boleta: La venta se realizó al contado Contrato: La venta se realizó al crédito	
2.- OBJETIVO	Generar más ventas y adquirir clientes para que la organización pueda incrementar su rentabilidad, y pueda mantenerse en el mercado competitivo	
3.- ALCANCE	3.1 El procedimiento se aplica al área de ventas	
4.- PERIODICIDAD	Durante todo el año.	
ELABORO		FECHA DE EMISION
FERNANDO RODRIGUEZ		03/03/2018
Ing. Industrial		

Fuente: Pardo Álvarez, José Manuel

Tabla n°54: Manual de procedimiento

EMPRESA		PROCEDIMIENTO DE VENTAS		FECHA:
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD	OBSERVACIONES	DOCUMENTOS

ELABORO

FECHA DE EMISION

Fuente: Pardo Álvarez, José Manuel

Tabla n°55: Plan de Acción

DURACION DEL PLAN:						
Objetivos del plan	Estrategias	Tareas	Gantt	Recursos	Costo	Responsable

Fuente: Camisón Cesar, Cruz Sonia y González Tomás

Tabla n°56: Diagrama de Gantt



Fuente: Camisón Cesar, Cruz Sonia y González Tomás

Tabla n°57: Mapeo de procesos

VENTAS		
PROCESO	ACTIVIDADES	TAREA
VENTA DE UN PRODUCTO	Verificación del cliente	Ingresar a la base de datos
		Revisar si tiene deudas
	Entrega del producto	embalar el producto
		Armado y desarmado
		Llevar a domicilio
		comprobante de pago

Fuente: Camisón Cesar, Cruz Sonia y González Tomás



Tabla n°58: Mapeo de procesos

Centro Comercial Rodríguez S.R.L		FORMATO					C.C. RODRIGUEZ S.R.L	
Código: GPP- 001		PLANIFICACION DE LOS CAMBIOS EN LA GPP					Pág. 1 de 1	
Vig. Desde:								
CAMBIO PROPUESTO		PROPOSITO	POSIBLES CONSECUENCIAS		RECURSOS	RESPONSABLE	Rev. Por	Aprobó. Por
ACTIVIDADES PLANIFICADAS							F. inicio	F. fin
1								
2								
3								

Fuente: ISO 9001

Tabla n°59: Análisis foda

ANALISIS INTERNO			
N°	FORTALEZAS	N°	DEBILIDADES
F1	Capacidad de adecuarse a las exigencias del mercado	D1	Impuntualidad en la entrega de los productos
F2	Experiencia en el negocio	D2	Desorden en la manera de realizar las tareas asignadas
F3	Clima laboral favorable	D3	Conformismo por parte de la alta gerencia
F4	Baja rotación de personal	D4	Carencia de publicidad y marketing
ANALISIS EXTERNO			
N°	OPORTUNIDADES	N°	AMENAZAS
O1	Disponibilidad de acceso a créditos	A1	Ingreso de nuevas empresas al sector
O2	Amplio y creciente sector y mercado para explorar	A2	Crecimiento de actuales competidores
O3	Amplia metodología disponible para optimizar procesos	A3	Aumento de costo de MP por demanda en el mercado nacional
O4	Amplia cartera de clientes a explorar	A4	Mayor inversión de la competencia que generan mayor captación de clientes

Fuente: Camisón Cesar, Cruz Sonia y González Tomás

**Tabla 60:** Prueba de Normalidad, CCR S.R.L. 2018

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
diferencia	,257	100	,000	,854	100	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Fuente:** Elaboración programa SPSS

**Tabla 61:** Prueba de Hipótesis, CCR S.R.L. 2018

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>	
	postest - pretest
Z	-8,527 <sup>b</sup>
Sig. asintótica(bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon  
b. Se basa en rangos negativos.

**Fuente:** Elaboración programa SPSS

## B. ANEXO DE FIGURAS

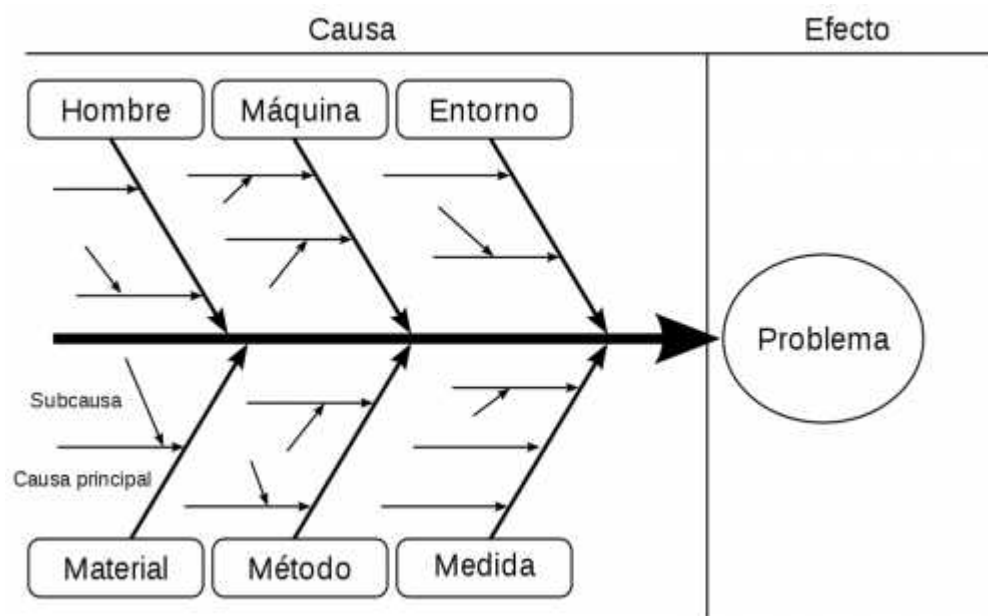


Figura n° 23: Diagrama de Ishikawa

Fuente: Camisón Cesar, Cruz Sonia y González Tomás

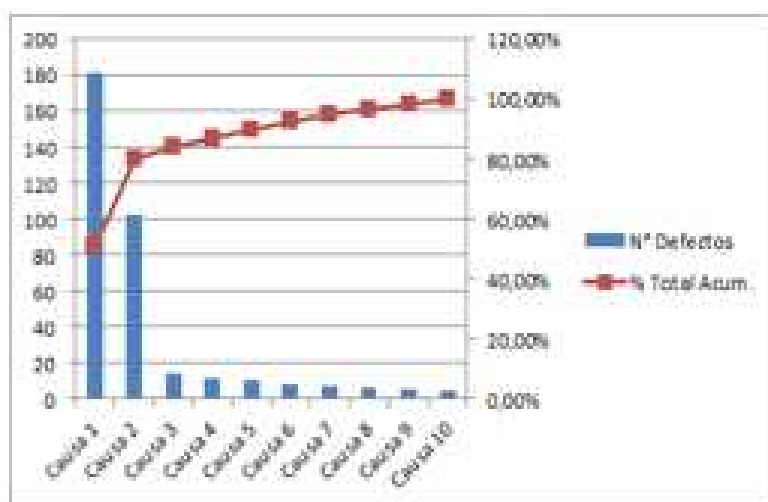


Figura n° 24: Diagrama de Pareto

Fuente: Camisón Cesar, Cruz Sonia y González Tomás

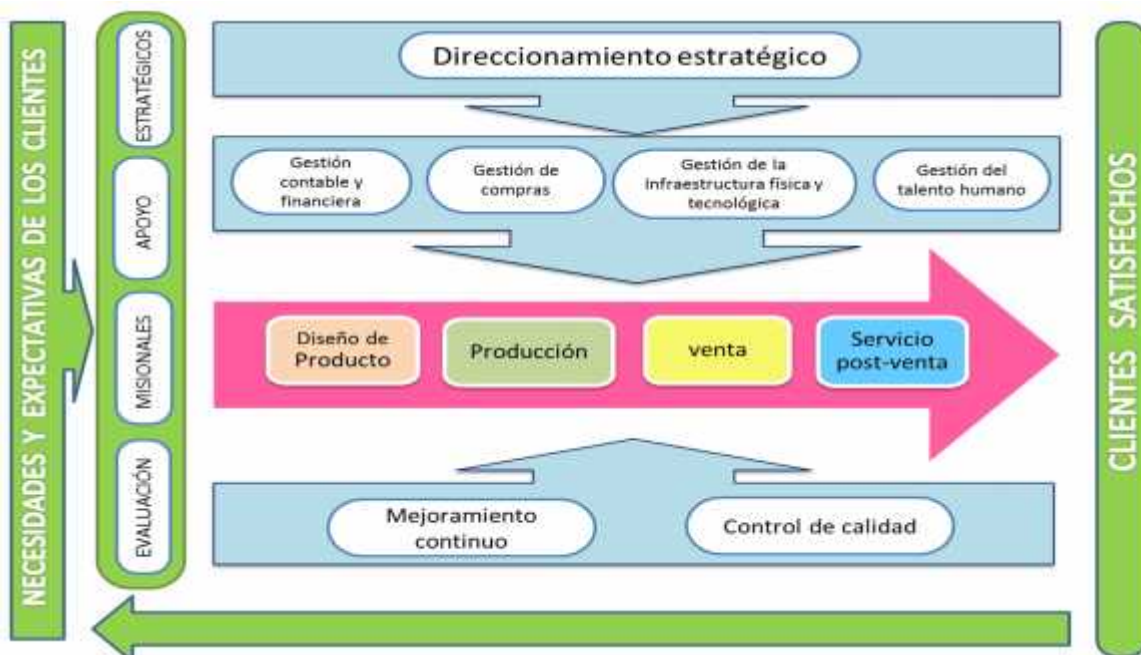


Figura n° 25: Mapa de Procesos

Fuente: Pardo Álvarez, José Manuel

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Fin	Representa el inicio y el final de un proceso.
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada / Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida.
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación.
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso.

Figura n° 26: Diagrama de flujo

Fuente: Camisón Cesar, Cruz Sonia y González Tomás



Figura n° 27: Ubicación de la empresa

Fuente: Google Maps

Y Colchon	900
Colchon Zebra fori	200
Cuenta Cocina Maza	200
Cuenta Comedor	125
Cama (divana 1 1/2	130
Modulo Colchon Espuma 1/4	50

Figura n° 28: Registro de ventas

Fuente: Empresa Centro Comercial Rodríguez

## C. ANEXO DE INSTRUMENTO

### ENCUESTA PARA LA EMPRESA CENTRO COMERCIAL RODRIGUEZ

Marcar con un aspa las siguientes preguntas según sea su criterio:

Género M ☐ F ☐

Preguntas filtro:

1. ¿Es cliente de la empresa C.C.Rodriguez? SI ☐ NO ☐

2. edad

18-26 ☐

27-35 ☐

36-44 ☐

45-53 ☐

54 a más ☐

3. ¿Qué cualidad es importante para usted en las dimensiones que brinda la empresa?

Elementos tangibles ☐ Fiabilidad ☐ Capacidad de respuesta ☐ Seguridad ☐ Empatía ☐

### SATISFACCION DEL CLIENTE

#### ELEMENTOS TANGIBLES

1. ¿Está satisfecho con los equipos modernos con los que cuenta la empresa CCR?

Totalmente satisfecho ☐ satisfecho ☐ ni satisfecho ni insatisfecho ☐ insatisfecho ☐ totalmente insatisfecho ☐

2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con respecto a su vestimenta de los empleados?

Totalmente satisfecho ☐ satisfecho ☐ ni satisfecho ni insatisfecho ☐ insatisfecho ☐ totalmente insatisfecho ☐

3. ¿Los materiales como folletos son visibles y atractivos a simple vista?

Totalmente satisfecho ☐ satisfecho ☐ ni satisfecho ni insatisfecho ☐ insatisfecho ☐ totalmente insatisfecho ☐

4. ¿La empresa CCR tiene sus instalaciones físicas atractivas?

Totalmente satisfecho ☐ satisfecho ☐ ni satisfecho ni insatisfecho ☐ insatisfecho ☐ totalmente insatisfecho ☐

#### FIABILIDAD

5. ¿La empresa CCR cumple con lo que promete oportunamente?

Totalmente satisfecho ☐ satisfecho ☐ ni satisfecho ni insatisfecho ☐ insatisfecho ☐ totalmente insatisfecho ☐

6. ¿La empresa CCR muestra un interés sincero en solucionar los problemas que tiene sus clientes?

Totalmente satisfecho    satisfecho    ni satisfecho ni insatisfecho    insatisfecho    totalmente insatisfecho

7. ¿La empresa CCR desempeña bien el servicio por primera vez?

Totalmente satisfecho    satisfecho    ni satisfecho ni insatisfecho    insatisfecho    totalmente insatisfecho

8. ¿La empresa no comete errores?

Totalmente satisfecho    satisfecho    ni satisfecho ni insatisfecho    insatisfecho    totalmente insatisfecho

9. ¿Concluye el servicio en el tiempo establecido?

Totalmente satisfecho    satisfecho    ni satisfecho ni insatisfecho    insatisfecho    totalmente insatisfecho

### **CAPACIDAD DE RESPUESTA**

10. En su opinión ¿el servicio brindado es rápido y eficiente?

Totalmente satisfecho    satisfecho    ni satisfecho ni insatisfecho    insatisfecho    totalmente insatisfecho

11. ¿Los empleados de la empresa siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes?

Totalmente satisfecho    satisfecho    ni satisfecho ni insatisfecho    insatisfecho    totalmente insatisfecho

### **SEGURIDAD**

12. ¿La conducta de los empleados, le transmite confianza a los clientes?

Totalmente satisfecho    satisfecho    ni satisfecho ni insatisfecho    insatisfecho    totalmente insatisfecho

13. ¿Se siente seguro cuando acude a realizar sus compras a la empresa CCR?

Totalmente satisfecho    satisfecho    ni satisfecho ni insatisfecho    insatisfecho    totalmente insatisfecho

### **EMPATIA**

14. ¿La empresa CCR brinda una atención adecuada a sus clientes?

Totalmente satisfecho    satisfecho    ni satisfecho ni insatisfecho    insatisfecho    totalmente insatisfecho



15.¿ La empresa CCR se preocupa por satisfacer las necesidades de sus clientes?

Totalmente satisfecho    satisfecho    ni satisfecho ni insatisfecho    insatisfecho    totalmente insatisfecho

## **D. ANEXO DE DOCUMENTO**




## **CONSTANCIA:**

El presente documento deja en evidencia que se llevó a cabo una reunión el día 02 de enero del año 2018 en las instalaciones de la empresa en la ciudad de Pacasmayo.

El tema a tratar de esta reunión fue poder diagnosticar las causas por que los clientes están insatisfechos con el servicio que le brinda la organización tal como se puede comprobar en la encuesta que se les aplico.

Todas las partes involucradas aportaron sus ideas de manera libre, de esa manera se concluyó de manera satisfactoria la reunión.

PACASMAYO, 02 DE ENERO DEL 2018

  
Miguel Rojas  
Roxana Grados  
Maria Teron  
Jonathan Cruz  
Diana Hostacero

Centro Comercial  
"RODRIGUEZ" S.R.L.  
  
Flavio Rodriguez Namor  
GERENTE

## **CONSTANCIA**

El presente documento deja en constancia que el Sr. RODRIGUEZ SANCHEZ, LUIS FERNANDO con DNI N° 75339434 quién es estudiante del X ciclo de la escuela de Ingeniería Industrial, facultad de ingeniería de la Universidad César Vallejo, realizó el estudio de la “Aplicación de Gestión Por Procesos para mejorar la satisfacción del cliente en nuestra empresa”, la cual estamos empleando de manera satisfactoria y obteniendo resultados favorables en el tema de satisfacción de nuestros clientes.

Pacasmayo 22 de Junio del 2018

Centro Comercial  
"RODRIGUEZ" S.R.L.  
  
Flavio Rodríguez Namoc  
GERENTE

---

FLAVIO RODRIGUEZ NAMOC